

Met elkaar houden we Jongeneel Transport rijdend

Over hoe mentorschap de kwaliteit en de betrokkenheid bevordert



Afbeelding 1. Overgenomen van Transportfotos.nl • Informatie, 2010.

Naam auteur: Michelle de Ruiter

Studentnummer: 1084079

Datum van schrijven: 19 augustus 2019

Naam van onderwijsinstelling: Hogeschool Leiden

Naam van de opleiding: Human Resource Management

Naam van de module: Afstudeeropdracht

Code van de module: HRHt14-18

Naam van de docent of begeleider: Saskia Rosenbaum

Titel: Met elkaar houden we Jongeneel Transport rijdend

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	4
1. Inleiding	5
2. Situatieschets	6
2.1 Beschrijving organisatie	6
2.2 Interne analyse.....	6
2.3 Externe analyse	10
3. Probleemformulering	12
3.1 Aanleiding	12
3.2 Doelstelling	12
3.3 Hoofdvraag	12
3.4 Deelvragen	12
3.5 Doelgroep en afbakening.....	13
4. Theoretisch kader	14
4.1 Belangrijke begrippen	14
4.2 Wat is opleidingsbeleid in relatie tot strategische bedrijfsdoelen?.....	14
4.3 Wat wordt verstaan onder mentorship en coaching?.....	16
4.4 Wat houdt een coachingstraject in en welke aspecten spelen een rol?.....	19
4.5 Conceptueel model.....	20
4.6 Best theory	20
4.7 Best practice.....	21
4.8 Deelconclusie theoretisch kader.....	21
5. Methodologie	23
5.1 Type Onderzoek.....	23
5.2 Beschrijving van de steekproef.....	23
5.3 Beschrijving meetinstrumenten	23
5.4 Beschrijving van data-analyse (analyseschema).....	24
5.5 Procedure	24
5.6 Betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid	25
6. Resultaten	26
6.1 Belangrijkste resultaten van de praktijkdeelvragen.....	26
6.2 Beschrijving van opvallende resultaten (of belangrijkste verschillen/overeenkomsten)	26
6.3 Verbanden tussen de verschillende resultaten.....	27
7. Conclusies	28
7.1 De hoofdvraag en de doelstelling	28
7.2 Verbanden tussen de resultaten (hoofdstuk 6) en de situatieschets (hoofdstuk 2)	28
7.3 Verbanden tussen de resultaten (hoofdstuk 6) en het theoretisch kader (hoofdstuk 4)	28
7.4 Tussenconclusies per praktijkdeelvraag.....	29
7.5 Slotconclusie.....	29
8. Discussie	30
8.1 Evalueren van tegenstrijdige/opvallende resultaten	30
8.2 Identificeren van sterktes en beperkingen van het onderzoek.....	30
8.3 Implicaties van de resultaten van het onderzoek.....	30
8.4 Kritische reflectie op methoden en conceptueel model	30
8.5 Aanbevelingen voor verder onderzoek.....	31
9. Adviezen	32
10. Implementatie	34

10.1 Kosten-baten-risico-analyse en interventies	35
10.2 Interventies en communicatieplan.....	37
11. Literatuurlijst	38
12. Bijlagen	41
12.1 Afbeeldingen uitstroompercentage van Jongeneel Transport 2017 en 2018	41
12.2 Onderzoeksinstrumenten	42
12.3 De harde data resultaten	46

Managementsamenvatting

In de huidige transportsector is er een tekort aan chauffeurs en dat geldt ook bij Jongeneel Transport. Het uitstroompercentage binnen de organisatie Jongeneel Transport is 15% in de jaren 2017 en 2018. De uitstroom is een risico voor de bedrijfsvoering.

Het onderzoek richt zich op hoe het mentorschap wordt ingevoerd in het opleidings- en HR-beleid van de organisatie. De onderzoeksvraag luidt: 'Wat heeft de organisatie Jongeneel Transport aan opleidingsbeleid en mentorship nodig om de vereiste kennis en ervaring te waarborgen bij de huidige en nieuwe chauffeurs?'. Het antwoord op deze onderzoeksvraag is verkregen door middel van de theorie (wetenschappelijke artikelen) en de praktijk (tien chauffeurs en de opdrachtgever geïnterviewd).

De conclusie, door de informatie van de theorie en de praktijk te combineren, is dat een coachingstraject een oplossing is om de nieuwe chauffeurs te begeleiden tot een ervaren chauffeur. De kennis van de chauffeurs blijft op deze manier behouden voor de organisatie.

De aanbevelingen zijn erop gericht het mentorschap systematisch in te brengen in het HR-beleid, de ervaren chauffeurs als mentor op te leiden en het coachingstraject te starten.

Tot slot is een implementatieschema opgesteld als handreiking aan de opdrachtgever.

Jongeneel Transport kan met dit beleid ervoor zorgen dat met een gezamenlijke inspanning de vrachtwagens kunnen blijven rijden.

1. Inleiding

In het gesprek met de opdrachtgever (HR-manager) is naar voren gekomen dat de organisatie Jongeneel Transport B.V. (hierna: 'de organisatie' of 'Jongeneel Transport') een oplossing wil vinden voor een probleem waar de hele transportsector mee kampt sinds 2017, namelijk: het tekort aan ervaren chauffeurs.

Een verloop onder de chauffeurs is een adering voor de organisatie en een eventuele oplossing is dus meer dan welkom. In dit licht en door middel van deze afstudeeropdracht wordt bestudeerd wat een hulpmiddel is en een oplossing kan bieden voor het probleem waar, niet alleen Jongeneel Transport, maar de hele transportsector mee kampt. Door een hulpmiddel in te voeren probeert Jongeneel Transport voornamelijk te voorkomen dat de kennis, die binnen de organisatie aanwezig is, verloren gaat. De chauffeurs kunnen met vragen en onduidelijkheden bij een mentor terecht. Dit is een ervaren chauffeur die zijn kennis en ervaring deelt met de minder ervaren chauffeurs (nieuwe chauffeurs/chauffeurs in ontwikkeling). De organisatie wil dus door een hulpmiddel invoeren dat ervoor zorgt dat de kennis binnen de organisatie behouden en zorgdragen voor kwalitatief goed opgeleide chauffeurs. Jongeneel Transport hecht veel waarde aan deskundige en gemotiveerde chauffeurs die graag hun bijdrage willen leveren aan de organisatie (O. Kokkelkoren, persoonlijke communicatie, 10 april 2019).

Met deze afstudeeropdracht wordt een antwoord gegeven op de hoofdvraag: 'Wat heeft de organisatie Jongeneel Transport aan opleidingsbeleid en mentorship nodig om de vereiste kennis en ervaring te waarborgen bij de huidige en nieuwe chauffeurs?'.

De leeswijzer

De afstudeeropdracht begint met het hoofdstuk 'Situatieschets'. De situatieschets geeft een beschrijving van Jongeneel Transport op intern gebied (binnen de organisatie) en extern gebied (buiten de organisatie). Vervolgens wordt in het hoofdstuk 'Probleemformulering' stilgestaan bij het probleem dat zich sinds enige jaren voordoet binnen de transportsector. In de probleemformulering komen de onderdelen: aanleiding van het onderwerp, doelstelling, hoofdvraag, deelvragen, doelgroep en afbakening van het onderzoek aan bod. In het hoofdstuk 'Theoretisch Kader' worden de deelvragen beantwoord aan de hand van bestudeerde literatuur. Aangezien het tekort aan ervaren chauffeurs een herkenbaar probleem is binnen de transportsector, en dit waarschijnlijk ook niet de enige sector is, die met dit probleem kampt, is het interessant om te bestuderen hoe in de literatuur op dit probleem wordt gereageerd en met dit probleem wordt omgegaan. Dit hoofdstuk staat stil bij de oplossingen die in de literatuur worden aangedragen.

Tot slot wordt er stilgestaan bij het onderzoek dat verricht is binnen Jongeneel Transport in de hoofdstukken 'Methodologie', 'Resultaten', 'Conclusies', 'Discussie' en 'Adviezen'. De methodologie behandelt de verantwoording van de gekozen dataverzameling. Deze dataverzameling is afkomstig uit verschillende interviews die gehouden zijn onder chauffeurs werkzaam bij Jongeneel Transport. De vragen die aan bod zijn gekomen bij deze interviews inclusief antwoorden worden behandeld in het hoofdstuk 'Resultaten'. Het hoofdstuk 'Discussie' belicht hetgeen er goed en slecht is gegaan tijdens het verrichte onderzoek. In het hoofdstuk 'Adviezen' wordt ten slotte een aanbeveling gepresenteerd, die leidt tot het gewenste resultaat, namelijk: het oplossen van het probleem in de organisatie. Het hoofdstuk 'Implementatie' geeft concrete acties weer van deze aanbevelingen en staat stil bij de manieren waarop de vereiste kennis en ervaring gewaarborgd blijft bij de huidige en nieuwe chauffeurs in de organisatie.

2. Situatieschets

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de organisatie met behulp van een interne analyse (7S-model van McKinsey) en geeft een externe analyse (DESTEP) inzicht in de kansen en bedreigingen. Deze informatie geeft het belang weer een onderzoek te doen naar een actief beleid om de betrokkenheid, kennis en ervaring van de chauffeurs te behouden en te gebruiken om de strategische doelen van Jongeneel Transport te kunnen blijven realiseren. Het doel van dit hoofdstuk is om informatie te verkrijgen over de organisatie op zowel intern gebied (binnen de organisatie) en extern gebied (buiten de organisatie).

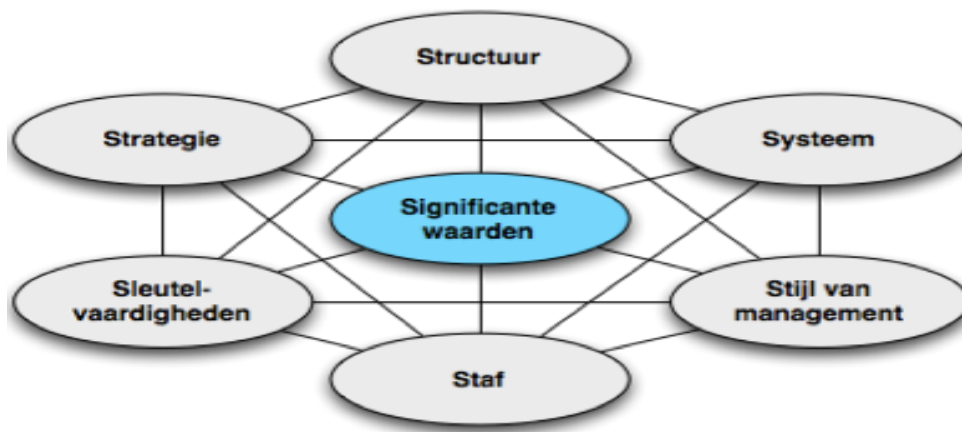
2.1 Beschrijving organisatie

Jongeneel Transport is een familiebedrijf, dat is opgericht in 1956. Jongeneel Transport richt zich op het vervoeren van gassen (90%), food (5%) en non-food (5%). Er wordt door de organisatie waarde gehecht aan duurzame en persoonlijke contacten tussen de medewerkers, de klant en de overige relaties. Op dit moment zijn er 180 medewerkers (van wie 150 vrachtwagenchauffeurs) in dienst en beschikt de organisatie over ongeveer 125 vrachtwagens. Jongeneel Transport is gevestigd in Valkenburg (Zuid-Holland) en Rotterdam. De omzet van de organisatie is € 20 miljoen (O. Kokkelkoren, persoonlijke communicatie, 28 maart 2019).

2.2 Interne analyse

De interne analyse van Jongeneel Transport wordt beschreven aan de hand van het '7S-model' van McKinsey. Dit is een 'organisatie diagnosemodel', dat in beeld brengt wat de sterke en zwakke punten zijn binnen een organisatie (op organisatie- en afdelingsniveau). Daarnaast wordt er gekeken of de 'S'-en in balans zijn. De 'S'-en zijn (a) gemeenschappelijke waarden en doelen op organisatieniveau, (b) de organisatiestructuur, (c) de informatiesystemen/organisatorische regelingen, (d) de stijl (van leidinggeven), (e) de staf/het personeel, (f) de sleutelvaardigheden/bekwaamheden en (g) de strategie, zoals hieronder schematisch weergegeven (Kleijn & Rorink, 2007).

Met behulp van het 7S-model van McKinsey kan de organisatie worden beschreven. In de onderstaande tekst wordt de organisatie beschreven en de uitgebreide analyse (Aparte bijlagen: Personeelsgids 2017) is te vinden in de bijlagen.



Figuur 2.1. 7S model. Overgenomen van Strategisch marketingplan, 2018.

(a) Gemeenschappelijke waarden en doelen op organisatieniveau (significante waarden)

De gemeenschappelijke waarden en doelen op organisatieniveau geven een antwoord op de volgende vragen (Kleijn & Rorink, 2007):

- Wat wil de organisatie?
- Waar staat de organisatie voor?
- Wat vindt de organisatie belangrijk?

De missie van Jongeneel Transport luidt als volgt:

Zorgeloos transport van uw producten, elke dag opnieuw! Jongeneel Transport is een familiebedrijf gebaseerd op duurzame en persoonlijke contacten. De betrokken medewerkers werken hier graag dagelijks aan mee, zodat de klanten altijd op ons kunnen vertrouwen! Om dit vertrouwen te behouden, is er ten doel gesteld dat elke keer dat de klanten gebruikmaken van onze dienstverlening zij opnieuw onze stiptheid, gedrevenheid en oog voor detail zullen ervaren. (Personeelsgids, 2017, p.6)

De visie van Jongeneel Transport is:

Het verschil zijn in de transportsector, voor een duurzame toekomst. Een bedrijf waar iedereen zich bewust is van de verantwoordelijkheid tegenover de maatschappij en waar dromen en innovatieve transportideeën worden omgezet in daden voor de toekomst. Veilig werken en duurzaam ondernemen zijn voor ons vanzelfsprekend, om zowel nu als in de toekomst en zowel privé als zakelijk succesvol te blijven opereren/ functioneren. (Personeelsgids, 2017, p. 6)

De kernwaarden van Jongeneel Transport zijn: Betrokken, Daadkrachtig, Kwaliteit en Ontwikkeling. Ontwikkeling staat centraal in dit onderzoek. De medewerkers dienen mee te draaien met de veranderingen (ontwikkelingen) in de organisatie. Daarnaast zorgen deze investeringen dat medewerkers door zichzelf te ontwikkelen en te ontplooiën kunnen voldoen aan de eisen van de arbeidsmarkt/opdrachtgever en de medewerkers het duurzaam inzetbaar maakt (Personeelsgids, 2017).

Jongeneel Transport hecht waarde aan een betrokkenheid met het werk dat door de organisatie wordt uitgevoerd. Er wordt geluisterd naar alle medewerkers en de klanten van de organisatie.

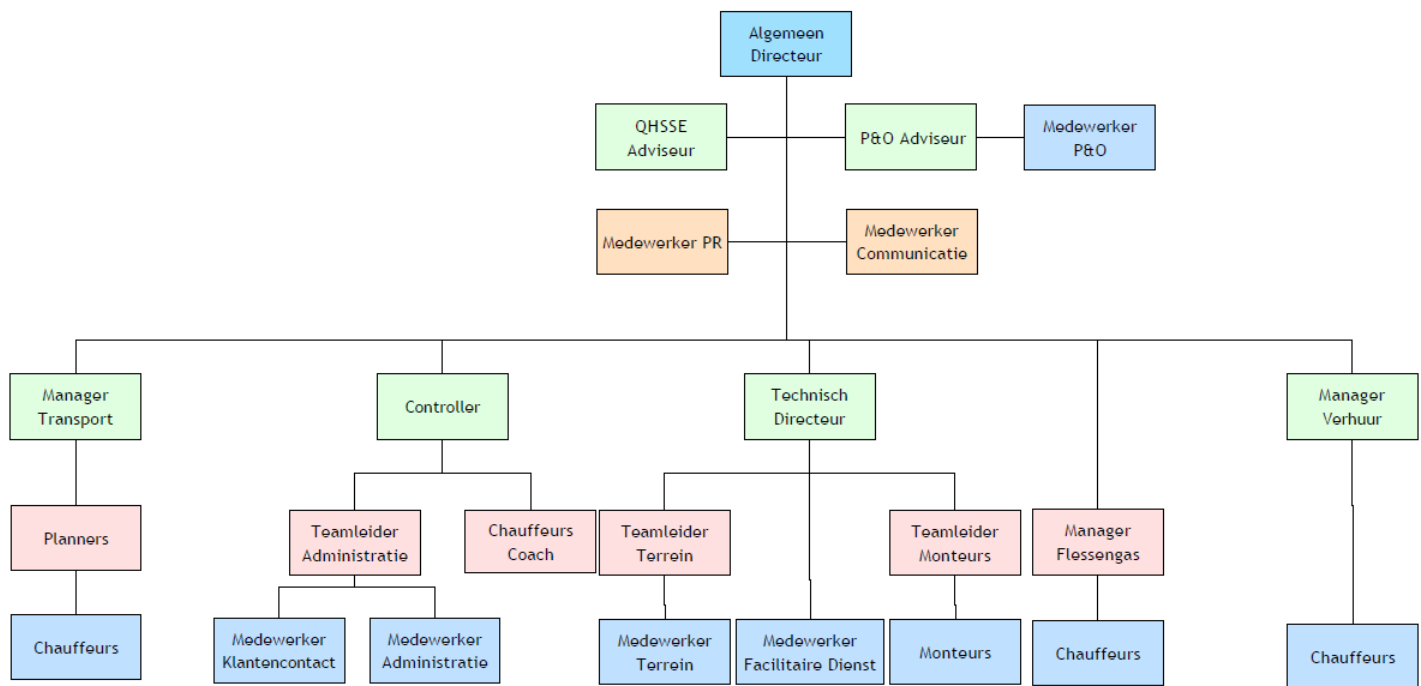
Met daadkrachtig wil de organisatie afspraken maken en nakomen met medewerkers en klanten. De organisatie maakt gebruik van de kwaliteiten van de medewerkers om oplossingen voor problemen te vinden.

(b) Organisatiestructuur (structuur)

De organisatiestructuur geeft de inrichting van de organisatie weer (organogram) (Kleijn & Rorink, 2007).

Een organogram laat schematisch de horizontale en verticale indeling van de organisatie zien. De horizontale indeling houdt in dat de onderscheiden functies en taken op een samenhangende manier worden gegroepeerd in divisies, departementen en afdelingen. De verticale indeling omschrijft de hiërarchische relaties tussen de medewerkers en de onderscheiden functies (top tot aan de basis van de organisatie) (Desmidt & Heene, 2005).

Bij Jongeneel Transport is er sprake van een verticale indeling en heeft de kenmerken van een hiërarchische organisatie. De sturing en besluitvorming liggen bij de algemeen directeur en de technisch directeur. Deze personen nemen alle beslissingen. Naast deze top vormen de chauffeurs de basis van de organisatie. De afdelingen werken samen door wekelijks te overleggen en te beslissen over de bedrijfsvoering van de organisatie. Bij deze wekelijkse overleggen zijn de Algemeen Directeur, QHSSE Adviseur, P&O Adviseur, Manager Transport, Controller, Technisch Directeur en Manager Verhuur aanwezig. Door de leidinggevenden van de afdelingen wordt de informatie uit het overleg teruggekoppeld aan de medewerkers. De chauffeurs komen in het organigram op verschillende plekken voor (zie Figuur 1.2. Organogram) (Personeelsgids, 2017).



Figuur 2.2. Organogram. Overgenomen van Personeelsgids 2017, 2017.

(c) Informatiesystemen/organisatorische regelingen (systeem)

De informatiesystemen/organisatorische regelingen houdt in op welke manier de informatie en kennis en/of documenten in de organisatie onder andere worden verzameld, geregistreerd en opgeslagen (Kleijn & Rorink, 2007).

De organisatie maakt gebruik van diverse systemen om informatie te delen. Jongeneel InSite is in gebruik om mededelingen te doen en de chauffeurs te informeren over de verplichte opleidingen zoals 'Code 95' (Europese richtlijn voor vakbekwaamheid). De chauffeurs kunnen de vakbekwaamheid (wat nu het chauffeursdiploma is) alleen behouden als er nascholing wordt gevolgd. Elke chauffeur moet iedere vijf jaar opnieuw de nascholing 'Code 95' volgen (35 uur) (Personeelsgids, 2017).

Een centraal informatiesysteem is de boordcomputer. Deze berichtgeving omvat berichten met betrekking tot planning en andere zaken die op dat moment spelen/belangrijk zijn. De data van de opleidingen voor 'Code 95' worden ook weergegeven op de boordcomputer.

Bovendien maakt Jongeneel Transport gebruik van de smartphone applicatie. De KennisApp (voor chauffeurs over veiligheidsonderwerpen) en AFAS Pocket App, die voornamelijk gebaseerd zijn op het delen van informatie en het optimaliseren van processen (Personeelsgids, 2017).

(d) Stijl (van leidinggeven/management)

De stijl is hoe er in de organisatie wordt samengewerkt. Hierbij kan worden gedacht aan gedrag patronen van management en medewerkers (Kleijn & Rorink, 2007). De sfeer binnen Jongeneel Transport is informeel en laagdrempelig. Informeel houdt in dat bij het sociaal handelen en de werkelijke relaties geen procedurele afspraken zijn opgesteld (De Leeuw, 1994). Een ander voorbeeld dat laat zien dat de organisatie informeel is, is dat leidinggevenden met jij/je worden aangesproken. Daarnaast betreft Jongeneel Transport een laagdrempelige organisatie, omdat de benaderbaarheid van de leidinggevenden en medewerkers goed is. De medewerkers kunnen alles met de leidinggevenden bespreken en altijd binnen lopen voor vragen. Daarnaast helpen de medewerkers elkaar als iemand hulp nodig heeft. Door deze laagdrempelige cultuur creëer je een openheid binnen de organisatie waarin chauffeurs het prettig vinden om te werken (Personeelsgids, 2017).

(e) Staf/personeel

De staf/personeel houdt in de medewerkers in de organisatie. De vragen die bij de staf horen zijn: 'Wat voor competenties en specialisaties zijn er binnen het team of de organisatie beschikbaar?' en 'Hoe is de verdeling man/vrouw?' (De Vlieger, 2013). Over het algemeen zijn chauffeurs laagopgeleide en autochtone mannen (Bogerijen, 2009). De chauffeurs van Jongeneel Transport hebben Mbo denk - en werkniveau. Jongeneel Transport is continu in beweging en hecht waarde aan ontwikkeling op veel verschillende gebieden. Het personeelsbeleid wordt uitgevoerd door de HR-afdeling, die bestaat uit een HR-manager (uitvoerende taak/maakt beslissingen/geeft advies) en twee HR-medewerkers (administratieve werkzaamheden) (Personeelsgids, 2017).

(f) Sleutelvaardigheden/bekwaamheden

Sleutelvaardigheden/bekwaamheden zijn activiteiten en competenties (kennis, inzicht, vaardigheden en attitude) waarin de organisatie of afdeling een concurrentiepositie heeft (Kleijn & Rorink, 2007). De sleutelvaardigheden/bekwaamheden van Jongeneel Transport zijn het vervoer van gevaarlijke stoffen (90%). Het vervoer van gevaarlijke stoffen is gebonden aan wetten en een veiligheidsbeleid. De chauffeurs zijn verplicht een Verklaring van Vakbekwaamheid te behalen. Dit wordt ook wel 'Code 95' genoemd, en wordt weergegeven op het rijbewijs van desbetreffende chauffeur. De 'Code 95' wordt verplicht gesteld door de Europese Richtlijn 'Vakbekwaamheid' en is verplicht voor het beroepsmatig besturen van een C1(E), C(E), D1(E) of D(E) voertuig (Personeelsgids, 2017).

(g) Strategie

De strategische doelen van Jongeneel Transport zijn (Personeelsgids, 2017):

- Jongeneel Transport wil de medewerkers de kans bieden zich te ontwikkelen. Hierdoor kunnen de medewerkers duurzaam en innoverend opereren voor de opdrachtgevers;
- In 2018 probeert Jongeneel Transport een structurele omzet van € 20 miljoen te realiseren op jaarbasis;
- Jongeneel Transport wil een continue positieve geldstroom realiseren, die boven het gemiddelde van de sector ligt.

Strategische prioriteiten van HR

Het HRM-beleid van Jongeneel Transport is gericht op duurzame inzetbaarheid. Dit betekent dat Jongeneel Transport optimaal gebruik wil maken van het potentieel van de medewerkers. Het HRM-beleid kan dit bewerkstelligen door (1) kaders te stellen, (2) richting aan te geven en (3) ruimte te geven aan de medewerkers om een eigen invulling aan het beleid van Jongeneel Transport te geven. Transport probeert door het aanhouden van deze drie punten niet enkel sturing te geven aan de medewerkers, maar ook een deel van de verantwoordelijkheid bij de medewerkers te leggen (Personeelsgids, 2017).

Deelconclusie interne analyse

De interne en externe analyses leiden tot de hoofdvraag: Wat heeft de organisatie Jongeneel Transport aan opleidingsbeleid en mentorship nodig om de vereiste kennis en ervaring te waarborgen bij de huidige en nieuwe chauffeurs?'. De organisatie wil op basis van de kernwaarden en missie uitgaan van eigen kracht en wil de betrokkenheid, kennis en ervaring binnen de organisatie gebruiken om het bestand aan chauffeurs op peil en duurzaam inzetbaar te houden. Dat is nodig om de kansen op de transportmarkt te gebruiken en de risico's, met name het dreigend tekort aan chauffeurs, op een verantwoorde manier te voorkomen. De analyse laat ook zien dat een gericht personeelsbeleid om de kennis en ervaring onder de chauffeurs te waarborgen nog ontbreekt. In die leemte wil dit onderzoek voorzien.

2.3 Externe analyse

De externe analyse is aan de hand van de theorie 'DESTEP-analyse' uitgelegd. De 'DESTEP-analyse' is een model dat gebruikt kan worden voor het analyseren van externe organisaties. De DESTEP staat voor de factoren (a) demografisch, (b) economisch, (c) sociaal-cultureel, (d) technologisch, (e) ecologisch en (f) politiek-juridisch. Deze factoren worden in het kort uitgelegd door middel van kansen en/of bedreigingen (Michels, 2012).

(a) Demografisch

Het aantal chauffeurs daalt nog steeds op de arbeidsmarkt. In het boek Communicatieplanner beschrijft Wil Michels dat demografische factoren zijn bevolkingsaantallen, leeftijdsopbouw en aantal huishoudens (Michels, 2012). Volgens het CBS zijn 120.000 Nederlandse mannen en vrouwen vrachtwagenchauffeur in het jaar 2012. In 2018 zijn er 108.000 Nederlandse mannen en vrouwen vrachtwagenchauffeurs. Uit deze cijfers blijkt dat het aantal vrachtwagenchauffeurs afneemt (CBS, 2019).

Uit een Rabobank prognose (cijfers en trends transportsector) blijkt dat gemiddelde leeftijd sneller stijgt dan in andere sectoren, de sector vergrijsd en veel medewerkers zullen uitstromen (Rabobank, z.d.). Deze afname in het aantal vrachtwagenchauffeurs laat een grote bedreiging voor de transportsector en dus de organisatie zien. De organisatie moet voorkomen dat chauffeurs binnen de organisatie weggaan, en tegelijkertijd wordt het moeilijker om nieuwe chauffeurs voor de organisatie te werven, omdat er steeds minder chauffeurs beschikbaar zijn.

(b) Economisch

Bij de economische factor gaat het over hoe is de stand van zaken in de sector (Michels, 2012). De ABN AMRO Bank stelt de vooruitzichten van de transportsector positief, omdat het aantal vacatures stijgt. De banen in de transportsector was in het jaar 2017 370.000 banen (stijging van 1,9% in vergelijking met vorig jaar) (Buijs, 2017).

(c) Sociaal-cultureel

De sociaal cultureel factor houdt in ontwikkelingen binnen een samenleving op het gebied van opinie, lifestyle, interesses en omgangsnormen (Michels, 2012). Er zijn 2.105.000 Nederlandse mannen en vrouwen van 15 tot 75 jaar die een Hbo- en wo-bachelor hebben behaald in het vierde kwartaal van 2018. Bij het Mbo2 en Mbo3 zijn er 1.490.000 Nederlandse mannen en vrouwen (15 tot 75 jaar) die dit opleidingsniveau hebben behaald in het vierde kwartaal van 2018. Hieruit blijkt dat er meer Nederlandse mannen en vrouwen (15 tot 75 jaar) zijn die Hbo- en wo- bachelor in bezit hebben dan Mbo2 of Mbo3 niveau (CBS, 2019).

Het opleidingsniveau van Nederlandse chauffeurs dient Mbo2 of Mbo3 te zijn (Oeij, Van der Torre, Van de Ven, Sanders & Zee, 2017). Er zijn meer mensen die Hbo- en wo- bachelor hebben behaald, hierdoor zullen deze mensen minder snel werk verrichten dat een lager niveau heeft. Kortom, dit zorgt voor een bedreiging en zorgt voor een verminderd aanbod van mbo-opgeleiden.

(d) Technologisch

De technologische factor beïnvloedt de communicatie binnen de organisatie. De ontwikkelingen volgen elkaar steeds sneller op (Michels, 2012). De technologische ontwikkelingen in het transport zijn de ICT-middelen (boordcomputers). De boordcomputers registreren het rijgedrag van de vrachtwagens. Daarnaast is het van belang dat chauffeurs weten hoe de ICT-systemen werken. De opleidingen voor vrachtwagenchauffeurs worden gevolgd via een E-learning systeem (ICT-systeem) (Oeij et al., 2017). De technologische ontwikkelingen veranderen snel, de chauffeurs moeten worden begeleid om deze ontwikkelingen (boordcomputers, E-learning en digitalisering van ritdocumenten) te kunnen volgen. Indien de chauffeurs niet met de ICT-systemen kunnen omgaan, is dit een risico voor de organisatie.

(e) Ecologisch

De ecologische factoren geven kansen en bedreigingen weer over duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen in de organisatie (Michels, 2012). In het jaar 2007 is het werkprogramma 'Schoon en Zuinig' gepubliceerd door het kabinet. Dit werkprogramma geeft een indicatie over hoe de overheid het nadelige effect (CO₂-uitstoot) van transport op het milieu kan inperken. Het doel is om de CO₂-uitstoot voor 2020 te verminderen. In 2020 wordt er verwacht dat de nieuwe trucks een besparing van 15% van de CO₂-uitstoot per voertuigkilometer hebben (De Lange, Verbeek, Passier & Kattenwinkel, 2008). Enerzijds is het een kans voor de organisatie, omdat de organisatie veel waarde hecht aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. De organisatie wil het milieu verbeteren. Anderzijds is het een bedreiging voor de organisatie, omdat de organisatie eerder in nieuwe vrachtwagens moet investeren. Dit brengt extra investeringskosten met

zich mee. Het risico is als de organisatie niet investeert dat de organisatie achterop raakt. Het kan ook een kans zijn in de transportsector, omdat innovatie normaal is in een organisatie (Rabobank, z.d.).

(f) Politiek-juridisch

De politiek-juridische factoren zijn regels en beleid (Michels, 2012). Tegenwoordig zijn chauffeurs verplicht om 'Code 95' (weergegeven op het rijbewijs van de chauffeur) te hebben. De 'Code 95' is een nascholing van minstens 35 uur dat om de 5 jaar gevolgd dient te worden om vrachtwagenchauffeur te blijven (Dijkstra, 2013). Door de nascholing ('Code 95') zorgt dit ervoor dat de kennis van de chauffeurs up-to-date blijft. Als de kennis up-to-date blijft bij de chauffeurs is de kans kleiner dat er ongelukken op de weg plaatsvinden. De chauffeurs leren ook milieuvriendelijker te rijden. Dit is een kans voor de organisatie, omdat de nascholing zorgt voor kennis up-to-date blijft, minder ongelukken en milieuvriendelijker rijden.

Deelconclusie externe analyse

De externe analyse is door middel van de theorie DESTEP-theorie beschreven. Het aantal vrachtwagenchauffeurs wordt ieder jaar minder, dit is een bedreiging voor de transportsector. De Nederlandse bevolking heeft meer Hbo en wo bachelor behaald wat tot gevolg heeft dat het aanbod chauffeurs (Mbo2 en Mbo3 niveau) minder wordt. De technologische ontwikkelingen veranderen snel om dit bij te houden, is het van belang dat de chauffeurs in deze ontwikkelingen worden meegenomen. De vrachtwagens moeten CO2-uitstoot verminderen. De nieuwe vrachtwagens hebben lagere uitstoot (CO2) en rijden daardoor zuiniger en brengt voor de organisatie investeringskosten met zich mee. De chauffeurs moeten de opleiding 'Code 95' volgen, dit zorgt dat de kennis van chauffeurs up-to-date blijft. Een aanvullende conclusie is dat het HR-beleid zich ook moet richten op de strategische personeelsplanning en de werving van nieuwe chauffeurs op de overspannen arbeidsmarkt.

3. Probleemformulering

Op basis van de gemaakte interne en externe analyse is het probleem rond het behoud van chauffeurs als volgt te omschrijven. Om de marktpositie te behouden en uit te bouwen mag er geen tekort aan chauffeurs ontstaan en moeten de kennis en ervaring van de huidige chauffeurs op peil worden gehouden. Binnen het bedrijf is het vermoeden dat een intern opleidingsbeleid mede gebaseerd op mentorship en coaching een oplossing vormt.

Dit hoofdstuk bestaat uit de volgende onderdelen: aanleiding, doelstelling, hoofdvraag, deelvragen, en doelgroep en afbakening van het onderzoek. In de aanleiding wordt beschreven waarom deze afstudeeropdracht wordt beschreven. De doelstelling geeft weer wat het doel is voor deze afstudeeropdracht. Aan de hand van de hoofdvraag en de deelvragen wordt ingegaan op de onderwerpen: opleidingsbeleid, mentorship, coaching, motivatie, kennis en coachingstraject. Ten slotte wordt de doelgroep en de afbakening van deze afstudeeropdracht behandeld.

3.1 Aanleiding

In de huidige transportsector is er een tekort aan chauffeurs en dat geldt ook bij Jongeneel Transport. Uit het interview met de opdrachtgever (HR-manager) blijkt dat de probleemformulering is een tekort aan ervaren vrachtwagenchauffeurs in de organisatie Jongeneel Transport. Het uitstroompercentage is 15% (zie twee afbeeldingen van uitstroompercentage 2017 en 2018 in bijlage 12.1) in de jaren 2017 en 2018 (O. Kokkelkoren, persoonlijke communicatie, 4 april 2019).

Om dit probleem op te lossen wil Jongeneel Transport een oplossing vinden, zodat de vereiste kennis en ervaring van de chauffeurs niet uit de organisatie verdwijnt (O. Kokkelkoren, persoonlijke communicatie, 4 april 2019).

3.2 Doelstelling

Het is voor Jongeneel Transport van belang dat de chauffeurs in de organisatie blijven, zodat de vereiste kennis en ervaring niet verloren gaat uit de organisatie en er voldoende chauffeurs blijven. Een goede begeleiding en binding met de organisatie is hierbij van belang. Daarom is het voor Jongeneel Transport belangrijk dat de nieuwe onervaren/in ontwikkeling chauffeurs worden begeleid door een ervaren chauffeur en dat er wordt gezorgd dat het kennisniveau van de chauffeurs aansluit op de verwachtingen van de organisatie (vereiste kennis). Op basis van ervaring van de leidinggevendenden van Jongeneel Transport is geconstateerd dat als de chauffeurs niet worden begeleid, de chauffeurs verwijderd raken van de organisatie. Weinig binding met de organisatie zorgt voor chauffeurs die minder gemotiveerd zijn om voor de organisatie te werken. Dit kan het vertrek van chauffeurs uit de organisatie tot gevolg hebben (Persoonlijke communicatie, 9 april 2019). Dit onderzoek is gericht op het vinden van HR-instrumenten die er aan bijdragen dat de chauffeurs in de organisatie blijven.

3.3 Hoofdvraag

De hoofdvraag luidt: 'Wat heeft de organisatie Jongeneel Transport aan opleidingsbeleid en mentorship nodig om de vereiste kennis en ervaring te waarborgen bij de huidige en nieuwe chauffeurs?'.

3.4 Deelvragen

De deelvragen zijn gericht op de thema's in de hoofdvraag. Deze thema's zijn: opleidingsbeleid, mentorship, coaching, kennis, motivatie en coachingstraject.

De theorievragen:

1. Wat is opleidingsbeleid in relatie tot strategische bedrijfsdoelen?
2. Wat wordt verstaan onder mentorship en coaching?
3. Wat houdt een coachingstraject in en welke aspecten spelen een rol?

De praktijkvragen:

4. Welk beleid heeft Jongeneel Transport om kennis en ervaring te waarborgen?
5. Welke begeleiding willen de chauffeurs om de kennis en ervaring te behouden?
6. Wat kan de chauffeur zelf doen om de kennis op peil te houden?

De theoretische deelvragen worden onderzocht en beantwoord in het theoretisch kader; de praktijkvragen in het empirisch onderzoek.

De praktijkvragen worden beantwoord door de opdrachtgever en de chauffeurs van Jongeneel Transport. Onderstaand worden de deelvragen schematisch weergegeven met de daarbij behorende onderwerpen over de theorievragen en de praktijkvragen:

Onderwerpen	Theorievragen	Praktijkvragen
Opleidingsbeleid	Het opleidingsbeleid wordt beantwoord door wetenschappelijke bronnen.	De vraag over welk beleid de organisatie Jongeneel Transport heeft wordt beantwoord door de opdrachtgever (HR-manager).
Mentorship en coaching	In het theoretisch kader (hoofdstuk 4) worden de onderwerpen mentorship en coaching beantwoord.	Aan de hand van de interviews met de opdrachtgever en de chauffeurs wordt duidelijk wat het mentorship en coaching inhoudt.
Coachingstraject	Het coachingstraject wordt in het theoretisch kader beschreven.	De vraag over coachingstraject wordt aan de opdrachtgever en de chauffeurs gesteld.
Begeleiding van de chauffeurs (de kennis en ervaring te behouden)	-	De vraag over welke begeleiding de chauffeurs willen wordt door de chauffeurs beantwoord.
Kennis op peil te houden	-	De vraag over het onderwerp kennis op peil houden wordt beantwoord door de chauffeurs.

Tabel 3.1. Overzichtsschema van de theorievragen en de praktijkvragen. Ruiter, 2019.

3.5 Doelgroep en afbakening

In deze paragraaf wordt beschreven welke factoren een rol spelen bij het beantwoorden van de hoofdvraag 'Wat heeft de organisatie Jongeneel Transport aan opleidingsbeleid en mentorship nodig om de vereiste kennis en ervaring te waarborgen bij de huidige en nieuwe chauffeurs?'. Dit onderzoek is gericht op 150 chauffeurs van Jongeneel Transport (huidige en nieuwe chauffeurs). De nieuwe onervaren/in ontwikkeling chauffeurs zijn chauffeurs die beginnen in de organisatie en de ervaren chauffeurs zijn chauffeurs die minimaal vijf jaar ervaring hebben in de organisatie. Daarnaast wordt er gefocust op een opleidingsbeleid en mentorship, omdat het vermoeden van de opdrachtgever is dat een intern opleidingsbeleid mede gebaseerd op mentorship en coaching een oplossing vormt (kennis en ervaring gewaarborgd blijft in de organisatie).

4. Theoretisch kader

In het hoofdstuk 'Theoretisch kader' wordt als eerste de belangrijke begrippen beschreven en in de deelvragen uitgelegd. De hoofdvraag 'Wat heeft de organisatie Jongeneel Transport aan opleidingsbeleid en mentorship nodig om de vereiste kennis en ervaring te waarborgen bij de huidige en nieuwe chauffeurs?' staat centraal bij de belangrijke begrippen. Vervolgens worden de deelvragen 'Wat is opleidingsbeleid in relatie tot strategische bedrijfsdoelen?', 'Wat wordt verstaan onder mentorship en coaching?' en 'Wat houdt een coachingstraject in en welke aspecten spelen een rol?' beantwoord aan de hand van wetenschappelijke artikelen en literatuur.

4.1 Belangrijke begrippen

De begrippen die kwalificeren als de bouwstenen om ervoor te zorgen dat de vereiste kennis en ervaring niet uit de organisatie verdwijnt: (i) Opleidingsbeleid, (ii) Mentorship, (iii) Coaching, (iv) Motivatie, (v) Kennis en (vi) Coachingstraject.

Het opleidingsbeleid in de organisatie zorgt ervoor dat door te leren en een opleiding te volgen de kwaliteiten van de medewerkers worden verbeterd.

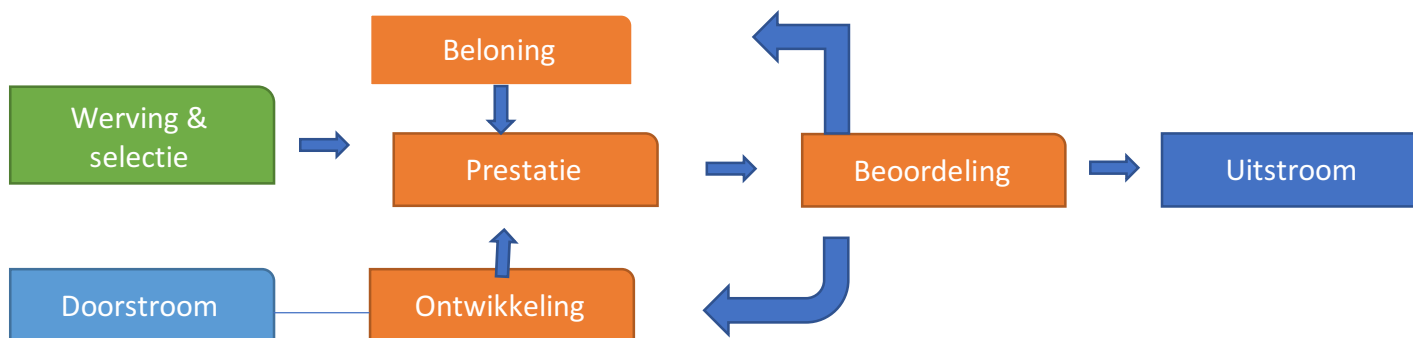
Daarnaast zijn er mentoren (mentorship) nodig om alle chauffeurs te begeleiden (coachen) in de organisatie, zodat de chauffeurs niet verdwijnen uit de organisatie en de vereiste kennis en ervaring in de organisatie blijft. Deze mentor dient te beschikken over communicatieve vaardigheden en moet in staat zijn om een minder ervaren chauffeur te coachen. Voor een goede coaching is voldoende ervaring en kennis vereist in het vakgebied waarbinnen de chauffeurs werkzaam zijn. De mentor moet zich ook bewust zijn dat het goed is voor de organisatie dat zijn ervaring en kennis wordt gedeeld met een minder ervaren chauffeur. De motivatie om zoveel mogelijk ervaring en kennis binnen de organisatie te houden, heeft uiteindelijk voordelen voor de organisatie en alle medewerkers die werkzaam zijn binnen deze organisatie. Het coachingstraject is een middel om de mentor een beeld te geven van de begeleiding die aan de minder ervaren chauffeurs (nieuwe/in ontwikkeling chauffeurs) wordt gegeven, maar ook de kennis en de motivatie van de mentor om een minder ervaren chauffeur iets te leren moeten op peil worden gehouden. De begrippen worden uitgelegd in het theoretisch kader aan de hand van wetenschappelijke artikelen.

4.2 Wat is opleidingsbeleid in relatie tot strategische bedrijfsdoelen?

Om te zorgen dat organisaties continue beschikken over de benodigde kennis, vaardigheden en attitude (houding) is het noodzakelijk te beginnen met de vastgestelde organisatievisie- en doelen. Van daaruit kan de organisatie controleren of die bij de huidige medewerkers voorhanden zijn. Eventuele gaps kan de organisatie dan via passende opleidings- en trainingsacties dichten. Dit wordt het Human Resource Development (HRD) beleid genoemd (Rengeling & Schouwstra, 2018).

HRD is een onderdeel van het integrale HRM of het personeelsbeleid en omvat de instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers. Het HRM-model geeft aan dat in-, door- en uitstroom samenhangen. Het model kan per medewerker worden bekeken. Echter ook voor een hele afdeling of organisatie (Jacobs, 2014). Afhankelijk van de behoefte van de organisatie kan een beleid worden ontwikkeld op de onderstaande aspecten.

Het onderstaande model van Michigan geeft de integrale benadering van HRM aan:



Figuur 4.1. Michigan-model voor HRM. Overgenomen van het boek 'Personeel, dat werkt!' geschreven door Peter Jacobs, 2014.

Het is belangrijk om een jaarlijks opleidings- of trainingsprogramma op te stellen dat de volgorde van prioriteiten aan opleidingen en trainingen aangeeft en daarmee ook het beschikbare budget vaststelt. Opleidingscategorieën zijn volgens Rengelink en Schouwstra (Rengelink & Schouwstra, 2018):

- Voltrokken van in eerdere jaren gestarte opleidingen of trainingen;
- Handhaven van noodzakelijke certificeringen, licenties, kwalificaties, e.d.;
- Bijdragen aan kritische succesfactoren uit de strategie;
- Ontwikkelen van functiegebonden competenties;
- Ontwikkelen van competenties voor mogelijke toekomstige functies.

Noomen en Janssen geven aan dat het belang is dat succesvolle organisaties de kennis, vaardigheden en attitude van de medewerkers op peil houden. De medewerkers worden op peil gehouden door op het werk te leren en opleidingen te volgen. Denk hierbij aan al doende wordt geleerd, het leren van elkaar en het volgen van cursussen.

Het doel van opleiding is gericht op de ontplooiing van de medewerker en op het welzijn van de organisatie. Er zijn voorwaarden waaraan een organisatie moet voldoen om de talenten van de medewerkers in te zetten. Deze voorwaarden zijn: het beleid van de organisatie beschrijft de kwaliteiten van de medewerkers voor het realiseren van de organisatiedoelen, het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) benoemt voor een medewerker op het gebied van de vereiste competenties, een opleidingsplan biedt opleidingen en coaching mogelijkheden en mogelijke studiekostenregeling (voor de opleidingen) en het evaluatiesysteem toetst resultaten van de opleidingen voor het functioneren van de medewerkers en nieuwe leerdoelen.

Het opleidingsbeleid bestaat uit hoofddoeleinden van het opleiden, opleidingen en financiële middelen. In het opleidingsplan worden de uitwerkingen van het opleidingsbeleid beschreven. Een opleidingsplan houdt de opleidingen bij die gevolgd worden.

Bij een beleid op strategisch niveau worden er doelen bepaald en vastgesteld door de directie of de topmanagers van de organisatie (Noomen & Janssen, 2015).

Uit het model van Michigan (Figuur 1.4.) is ook af te lezen dat werving en selectie van nieuwe medewerkers verbonden is met de opleiding en ontwikkeling tot volwaardige medewerkers die prestaties kunnen leveren. Omgekeerd, en dat is bij het bedrijf aan de orde, kan blijken dat als er te weinig vakbekwame medewerkers zijn, werving en selectie van nieuwe medewerkers nodig is. Het opleidingsbeleid is dus ook een indicator of er voldoende (toekomstig) potentieel binnen de organisatie is.

Het onderstaande model van Mintzberg geeft verbanden weer in organisatie tussen inzet personeel en prestaties.

De vijf typeringen en hun schema zijn:

Machinebureaucratie 	• grote stafdiensten • veel middenmanagement • veel standaardisatie in het werk
Professionele bureaucratie 	• kleinere stafdiensten • minder middenmanagement • veel kennis bij de uitvoerenden
Divisiestructuur 	• verzameling van bureaucratieën • klein topmanagement • kleine ondersteunende staf
Adhocratie 	• lijn en staf zijn ineengesmolten • leidinggevend in projecten en binnen afdelingen • uitvoering wordt soms volledig uitbesteed
Eenvoudige structuur 	• er is weinig of geen middenmanagement • geen of kleine stafdiensten

Afbeelding 4.2. De vijf typeringen van Mintzberg. Overgenomen van Jacobs, 2014.

Jongeneel Transport is te zien als eenvoudige structuur (weinig middenmanagement en kleine stafdiensten) en is een middelgrote organisatie (50-250 fte's). Volgens Rengeling en Schouwstra zijn de belangrijkste HRM-thema's: strategische organisatie- en personeelsplanning, inzetbaarheid en performance van medewerkers, procesoptimalisatie, opleiden en trainen, HRM-rendement en performance, en interne mobiliteit en management development.

Samenvattend levert het opleidings- en ontwikkelingsbeleid een belangrijke bijdrage aan het realiseren van de strategische doelen van een organisatie. Planning van personeel en organisatie van opleidingen en trainingen is essentieel om op alle tijdstippen de juiste medewerkers aan het werk te hebben. Het opleidingsbeleid zorgt er ook voor dat talenten onder de medewerkers worden ontdekt en benut.

4.3 Wat wordt verstaan onder mentorship en coaching?

De tweede deelvraag 'Wat wordt verstaan onder mentorship en coaching' richt zich op een aantal betekenissen van mentorschap en wat de functies van een mentor en coach kunnen zijn.

Er is een aantal betekenissen voor het woord mentor (mentorship). Volgens Jacobi (artikel geschreven over Mentoring and Undergraduate Academic Success) zijn er vijf aspecten voor mentoring (Meijers, Deen & Veendrick, 2003):

1. De mentorrelaties zijn 'helpende relaties' die in de meeste gevallen zich focussen op presteren;
2. De mentor assisteert de mentee met het bereiken van langere-termijn-doelen. Een aantal voorbeelden is dat de mentoren emotionele en psychologische steun bieden, helpen bij loopbaanontwikkeling en functioneren als rolmodel;
3. De mentorrelaties zijn wederkerige relaties. De mentor en de mentee hebben voordelen aan deze relatie. De opbrengst kan zowel emotioneel als materieel zijn;
4. De relatie van een mentor is persoonlijk. Dit houdt in dat er een directe interactie is tussen de mentor en de mentee;
5. De mentoren bezitten meer ervaring, invloed en succes in een bepaalde organisatie of omgeving dan de mentee.

Volgens Gillis- Burleson (boek geschreven over Mentoring als talentontwikkelingsinstrument) is de betekenis van mentoring: "een instrument om medewerkers vaardigheid, bekwaamheid of persoonlijkheid te laten ontwikkelen via gestuurde, praktische ervaring en geregelde feedback" (Meijers, Deen & Veendrick, 2003, p. 15).

Blijkens het artikel 'Mentoraat aantoonbaar zinvol voor HR' van Schreiner (2009) gaat het over "mentorschap als het ondersteunen van een medewerker in zijn streven het eigen arsenaal aan kennis en vaardigheden zodanig uit te bouwen dat voldoening in de loopbaan wordt nagestreefd en behouden" (p. 1).

Samengevat is de focus van mentoring gericht op de loopbaan van de medewerker in de organisatie. Het doel van mentoring is ontwikkeling op de lange termijn, ontwikkeling van het management (management development), en blijven boeien en binden van de medewerkers (Schreiner, 2009).

Bij mentoring binnen een organisatie zijn een mentor en een mentee of protégé (degene die de ondersteuning ontvangt) betrokken. Niet iedereen kan een mentor zijn.

De functies van een mentor

In de meeste gevallen wordt de opgave van een mentor aan de hand van twee functies beschreven. De twee functies worden de psycho-sociale en de carrièrefuncties genoemd, die verschillende gestructureerde activiteiten op het gebied van mentorrelatie betreffen. Denk hierbij aan aspecten die gericht zijn op de ontwikkeling van het individu en de loopbaan (Van Esbroeck & Pepermans, 2003).

De psycho-sociale functies gaan over (Van Esbroeck & Pepermans, 2003):

- Geven van een rolmodel: De mentor laat geaccepteerd gedrag zien op het werk. De protégé heeft de ambitie om een aantal van die kwaliteiten te behalen;
- Aanvaarding en bevestiging: Dit zijn vormen van persoonlijke steun. Een aantal voorbeelden is aanmoedigingen geven, zelfvertrouwen en helpen opbouwen. Hierdoor neemt het gevoel van eigenwaarde van de protégé toe;
- Counseling: Het gaat over steun bij persoonlijke aspecten. Denk hierbij aan onzeker zijn over eigen competenties of communicatie met collega's;

- Vriendschap: Dit gaat over een informele sociale relatie (werk- en privé-ervaringen worden medegedeeld). Er is ook wel sprake van sfeer gebaseerd op gelijkwaardigheid.

De carrièrefuncties van een mentor zijn (Van Esbroeck & Pepermans, 2003):

- Sponsoring: Dit houdt in dat de protégé meer kansen krijgt op promoties;
- Zichtbaar maken en zijn: De protégé is meer bewust van het werk wat de beleidsmakers verrichten. Hierdoor wordt er makkelijker contact gelegd met de beleidsmakers;
- Coaching: Als er sprake is van het helpen bij het verbeteren van de prestatie. Er worden onderlinge afspraken gemaakt over de werkdoelen en strategieën. De senior begeleidt de junior in het wennen aan de cultuur van de organisatie. Dit houdt in de formele en informele processen binnen de organisatie;
- Bescherming: De mentor helpt de protégé in de contacten met andere leidinggevenden en zorgt ervoor dat de protégé geen negatieve handelingen verricht;
- Uitdagende opdrachten: Er worden moeilijkere opdrachten aan de protégé gegeven, waardoor de competenties kunnen worden vergroot en er meer ervaring kan worden opgedaan.

Coaching

Coaching is een belangrijk aspect van mentoring en stelt specifieke eisen aan de coach en de gecoachte. Coaching wordt op meerdere manieren uitgelegd. De nadruk kan worden gelegd op het proces van begeleiden, adviseren en trainen. De reden voor een coachingstraject is een persoonlijke of organisatorische crisis. Het coachingstraject kan helpen bij persoonlijke verandering en verhoogde effectiviteit voor de organisatie (Dell, Tulder, Van Duursema & McNeill, 2009).

Haan en Burger (auteurs van het boek 'Coachen met collega's') beschrijven coaching als een wijze waarop kennis kan worden overgebracht. De coach wil dat de coachee zich kan ontwikkelen en daardoor veel kan leren. In een organisatie is de coach vaak een ervaren collega, die expertise en professionaliteit heeft. Het kan ook voorkomen dat de coach een externe is met coachende ervaring, maar niet in de organisatie werkzaam is. Het doel van coaching is dat de coach de coachee kan stimuleren tot verdere ontwikkeling, bijvoorbeeld bij leidinggeven of lastige situaties (klanten en collega's) en hoe de coachee tot een eigen oordeel of besluit kan vormen. De competenties van de coach zijn luistervaardigheid, interventiekunde, organisatiekunde en psychologisch inzicht. De luistervaardigheid is het inspielen op de vragen van de coachee. De interventiekunde is het prikkelen van de coachee om nieuwe inzichten oplossingen te krijgen. De organisatiekunde is het weten hoe men de werkzaamheden in de organisatie verricht. Psychologisch inzicht is weten wat er bij de coachee speelt en kunnen vragen (De Haan & Burger, 2004).

Het doel van coaching is de prestaties verhogen (korte termijn resultaat, omzetbevordering en resultaatverbetering) in de organisatie. De coaching richt zich op prestaties van de werkzaamheden (Schreiner, 2009).

Volgens het boek 'Het grote boek over Human Performance Management' geschreven door Wim van Beers is de betekenis van coaching het helpen van mensen om de probleemsituaties beter te begrijpen en te hanteren. De coach (persoonlijke praatpaal/raadsman) adviseert (helpt) de persoon die gecoacht (coachee) wordt met het plannen en het realiseren van de doelen. Door de kritische (confronterende) en intelligente vragen van de coach wordt de coachee geholpen. Daarnaast speelt leren een rol binnen coaching. Bij het leren wordt de nadruk gelegd op het zelfsturende vermogen van de coachee uit te breiden. Het zelfsturende vermogen van de coachee houdt in praktische vaardigheden, inzichten, verantwoordelijkheden nemen en geen leerfouten maken (Van Beers, 2012).

Wim van Beers beschrijft vier coachingsstijlen (Van Beers, 2012):

1. Bij de accepterende stijl luistert de coach empathisch en geeft emotionele steun;
2. Bij de katalyserende stijl helpt de coach om additionele (aanvullende) gegevens te vinden, deze te wegen en te ordenen, en te beslissen op welke manier de beste voortgang is;
3. Bij de confronterende stijl de coach informeert de cliënt op de verschillen tussen waarden en overtuigingen;
4. Bij de voorschrijvende stijl focust de coach zich op het luisteren, opvattingen geven en vertelt wat de mogelijke oplossingen zijn (beveelt aan).

Coachen is gebaseerd op een gewilde samenwerking. De motivatie is hiervoor een belangrijke drijfveer. Motivatiebeleid is erop gericht medewerkers te stimuleren de werkkraft en deskundigheid in dienst te stellen van de bedrijfsdoelstellingen. Dit zullen de medewerkers doen wanneer het duidelijk is dat de medewerkers er zelf ook beter van worden.

Motivatie

De coach/mentor dient gemotiveerd te zijn, omdat de coach/mentor helpen de nieuwe chauffeurs met het begeleiden in de werkzaamheden. Hierdoor kan de vereiste kennis en ervaring (over de werkzaamheden) minder snel verloren gaan.

Motivatie houdt in hoe groot de kans is dat iemand met iets begint en het helemaal afmaakt. Als iemand gemotiveerd is vergroot dit de kans dat het daadwerkelijk wordt afgerond. Daarnaast is de motivatie gedragsspecifiek en afhankelijk van de situatie. Het is gekoppeld aan een bepaald doel, de wil om een wedstrijd te winnen. Afhankelijk van gebeurtenissen (ziekte, onzekerheid, onrust, geen aandacht, e.d.) is het mogelijk dat de motivatie verandert. Stimulerend voor de interactieve motivatie kan een professioneel gesprek zijn. De motivatie bestaat uit intrinsieke (binnenuit) en extrinsieke (buitenaf) motivatie (Van der Veen & Goijarts, 2012). De intrinsieke motivatie houdt in dat de motivatie van nature voldoening geeft of interessant is (binnenuit, zingeving). Denk hierbij aan het lezen van een boek dat men leuk en spannend vindt. De extrinsieke motivatie is dat de motivatie om iets te doen, gestimuleerd wordt door een beloning (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Lens & Andriessen, 2009).

Volgens het 'Leerboek HRM' geschreven door Frits Kluijtmans is er sprake van motivatie als de factoren aangezet worden tot gedrag. De motivatiefactoren kunnen deels een verband hebben met de persoon en met de situatie (Kluijtmans, 2014).

Een theorie op het gebied van motivatie is de 'Zelf-Determinatie Theorie' (ZDT). Deze theorie gaat over motivatie op het gebied van de aangeboren psychologische basisbehoeften. De ZDT is in drie delen uit te leggen: autonomie, verbondenheid en competentie. De autonomie is dat de mens vrij wil zijn om beslissingen te kunnen nemen. De verbondenheid houdt in dat de mens positieve relaties wil opbouwen, zich daarin geliefd wil voelen en zelf ook voor anderen wil zorgen. De competentie geeft aan dat de medewerker wil presteren, uitdagend werk en ook wordt aangegeven waar de verbetermogelijkheden zijn (Van den Broeck et al., 2009). Kortom, deze theorie is belangrijk voor de intrinsieke motivatie van de medewerkers. Het zorgt namelijk voor een drijfveer vanuit de mens zelf.

Met andere woorden: motivatie is gericht op gedrag. De 'Zelf-Determinatie Theorie' is van belang voor de intrinsieke motivatie van de medewerkers en zorgt ervoor dat de drijfveer uit de medewerker zelf komt (geen beloning nodig is).

Kennis

Door Haan & Burger (onder 'Coaching') wordt coaching beschreven als een wijze waarop kennis kan worden overgedragen. Kennis is een onderdeel van coaching, hierdoor wordt er beschreven wat kennis inhoudt. Als een medewerker de organisatie verlaat, verdwijnt de kennis van de medewerker ook uit de organisatie. De betekenis van kennis in een organisatie is onderverdeeld in twee vormen: impliciete kennis en expliciete kennis. De impliciete kennis betekent de kennis van een medewerker (die in het hoofd zit). Deze kennis is van groot belang maar moeilijk over te dragen aan andere medewerkers. De expliciete kennis houdt in de kennis die is vastgelegd in beschrijvingen, regels en handboeken.

Er zijn twee onderdelen op het gebied van kennis die ervoor zorgen dat de kennis niet verloren gaat uit de organisatie. Ten eerste dient de organisatie de kennis expliciet te maken. De medewerker kan dit doen door onbewuste kennis bewust te maken (veranderen in expliciete kennis). Ten tweede is het van belang dat de kennis van de medewerkers gedeeld wordt. De organisatie kan de medewerkers ondersteunen door de medewerker te belonen als de kennis expliciet wordt gemaakt en gedeeld wordt met de andere medewerkers (Kluijtmans, 2014).

Kennis is informatie die via communicatiekanalen wordt overgedragen. Kennis is belangrijk voor het handelen in bepaalde situaties, met name wanneer de regelgeving ontoereikend is. Hierbij spelen ook de sociale en communicatieve vaardigheden een rol. De overtuigingskracht is nodig om de kennis in de organisatie te verspreiden (Boersma, 2006).

Kennisdeling is nodig om in het primaire proces te kunnen functioneren. Er zijn drie vormen van kennisdeling (kennis vergaren, kennis uitwisselen en kennis ontwikkelen). Kennis vergaren is als medewerkers leren van organisatiekennis. Het doel van kennis vergaren houdt in de verspreidende kennis te borgen voor ondersteuning van individuele leerprocessen. Het uitwisselen van kennis vindt plaats als medewerkers kennis uitwisselen om van elkaar te leren. Bij het ontwikkelen van kennis is het delen van kennis met anderen (groepsleren) om tot nieuwe kennisontwikkeling te komen (Huysman & De Wit, 2000).

In een organisatie zijn kerncompetenties een deel van kennis. Deze kerncompetenties zijn van belang om de concurrentiepositie te verbeteren en om producten of diensten te ontwikkelen en te produceren (Groen & Vasbinder, 1999).

Samenvattend mentoring richt zich op de ontwikkeling van een medewerker. Dit is belangrijk voor deze afstudeeropdracht, omdat het van belang is dat nieuwe onervaren/in ontwikkeling chauffeurs ontwikkeld worden tot ervaren chauffeurs. Coaching is een aspect van mentoring, omdat mentoring eisen stelt aan de coach en gecoachte (coachee). De coach wil de coachee ontwikkelen en de coachee wil zich ontwikkelen. Daarnaast wordt coaching beschreven als een wijze waarop kennis kan worden overgebracht. Voor het coachen is motivatie (taak uitvoeren) een belangrijke drijfveer. De coach/mentor moet gemotiveerd zijn om de nieuwe chauffeurs te begeleiden in de werkzaamheden. Kennis is informatie die wordt overgedragen en is een onderdeel van coaching.

4.4 Wat houdt een coachingstraject in en welke aspecten spelen een rol?

Het coachingstraject is een programma met een training voor de mentoren in het begeleiden van medewerkers. De mentoren moeten over communicatieve eigenschappen beschikken en kunnen omgaan met diverse culturen, leeftijdscategorieën en sociale klassen. De mentor dient zich te kunnen verplaatsen in de mentee (relatie). Daarnaast is het van belang dat de mentor zich vooral richt op de kwaliteiten van de mentee en het kunnen begeleiden van de mentee (Meijers, Kuijpers & Winters, z.d.).

Een mentorprogramma bestaat uit een begeleidingsstructuur, een handreiking voor de opzet van een mentorproject, een training voor de coördinatoren mentoring, een trainingsopzet voor de training van mentoren, een proces- en effect-evaluatie van het mentorproject en een bijdrage aan de 'beloning' van mentoren (Crul & Kraal, 2004).

Een instrument dat veel gebruikt wordt voor het ontwikkelen van managers is 'mentoring'. Het instrument 'mentoring' gaat over een ervaren medewerker koppelen aan een minder ervaren medewerker. De minder ervaren medewerker leert van de ervaren medewerker, hierdoor groeit en ontwikkelt de minder ervaren medewerker bepaalde competenties. Daarnaast wordt in een aantal organisaties mentorprogramma's gebruikt. Bij dit mentorprogramma komt het regelmatig voor dat de ervaren medewerker de rol van de mentor neemt en een minder ervaren medewerker helpt met het ontwikkelen/leren. Een goede mentor moet kunnen communiceren, kunnen luisteren, geduldig/rustig zijn, veel informatie weten over de organisatie, invoelend en eerlijk zijn (Kluijtmans, 2014).

Effectiviteit van het coachingstraject

Het hangt van een aantal variabelen af of de mentorrelaties effectief zijn. Er kan worden gekeken naar de aard van de mentorrelatie (formeel versus informeel). Vervolgens wordt de nadruk gelegd op de opzet van de mentorprogramma's, eigenschappen en kenmerken van de mentor. Daarnaast kan men rekening houden met de culturele achtergrond van de medewerkers en het organisatorisch kader waarbinnen de relatie zich afspeelt. Bij dit aspect heeft voornamelijk de organisatiecultuur een belangrijke indirecte invloed. Als de mentor zich gewaardeerd voelt in de organisatie is de inzet van de mentor hoger en dit leidt tot meer effectiviteit (Van Esbroeck & Pepermans, 2003). Het vertrouwen in de mentor en mentee wordt opgebouwd door wederzijdse betrokkenheid. Daarnaast gezamenlijke activiteiten te ondernemen (Meijers, Kuijpers & Winters, z.d.).

Welke eisen moet een coachingstraject aan voldoen?

Volgens het onderzoek van Meijers, Kuijpers en Winters (onderzoek verricht naar mentoring) moet een coachingstraject minimaal een jaar duren en is het van belang om regelmatig contact te hebben tussen mentor en mentee (verhoogt de vertrouwensband). De mentor moet minimaal een jaar ervaring hebben met coaching. Er wordt gekeken naar de ontwikkeling van de mentee en de relatie tussen de mentor en de mentee. De mentee moet ook medezeggenschap hebben over de relatie. Daarnaast coacht de mentor de mentee om de mentee te betrekken in het traject. Hierbij is het van belang dat de mentee de doelen vaststelt.

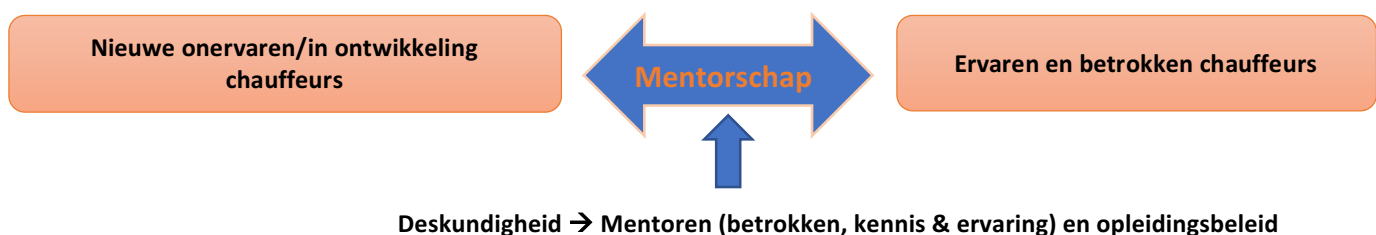
De mentor geeft aan hoe de relatie tussen mentor en mentee is (structuur), wat er verbeterd moet worden op het werkgebied en helpt de mentee met het oplossen van de problemen. De mentee moet vertrouwen hebben in de mentor (Meijers, Kuijpers & Winters, z.d.).

Het onderzoek over 'Coaching en organisatieontwikkeling' geschreven door Breuer beschrijft de eisen van een coachingstraject. Het is niet alleen dat de coach verantwoordelijkheid moet nemen voor de coachee, maar de coachee dient ook verantwoordelijk te zijn voor de informatie die de coachee dient te ontvangen van de coach. Er moeten afspraken gemaakt tussen de coach en de coachee. Denk hierbij aan welke kwaliteiten ontwikkeld moeten worden en welke resultaten er behaald moeten worden voor de organisatie en de coachee. Daarnaast is betrokkenheid van de leiding ook belangrijk. Als de leidinggevende betrokken wordt in het proces tussen de coach en de coachee is het mogelijk dat het leerproces van de coachee beter aansluit bij de ontwikkelingen, omdat de leidinggevende het meest verstand heeft van de organisatie en het begeleiden van de medewerkers (Breuer, z.d.).

4.5 Conceptueel model

Het conceptueel of onderzoeksmodel geeft aan wat er onderzocht wordt en hoe de hoofdvariabelen in de onderzoeksvraag met elkaar zijn gerelateerd. De hoofdvraag luidt: Wat heeft de organisatie Jongeneel Transport aan opleidingsbeleid en mentorship nodig om de vereiste kennis en ervaring te waarborgen bij de huidige en nieuwe chauffeurs?'.

In het onderstaande conceptueel model is de bijbehorende hypothese dat als de ervaren en betrokken chauffeurs nieuwe onervaren en in ontwikkeling chauffeurs begeleiden en mentoren de betrokkenheid, kennis en ervaring van het bedrijf op de nieuwe onervaren/in ontwikkeling chauffeurs over brengen, de organisatie strategische doelen kan blijven behalen (vereiste kennis en ervaring in de organisatie blijft). Het mentorschap bestaat uit deskundigheid. De deskundigheid bezitten de mentoren (betrokken in de organisatie, kennis en ervaring hebben). Het ontwikkelen van deskundigheid is deel van het opleidingsbeleid, dat gericht is de ontwikkelen van deskundige mentoren. Door het interne opleidingstraject van het mentorschap leren de ervaren en betrokken chauffeurs ook van de nieuwe onervaren/in ontwikkeling chauffeurs, omdat deze chauffeurs waarschijnlijk net de opleiding hebben afgerond en jong zijn. Hierdoor hebben deze nieuwe chauffeurs meer kennis van en ervaring meegekregen met digitalisering dan de oudere chauffeurs die langer in dienst zijn. Vroeger was digitalisering nog niet zo bekend als nu in de maatschappij.



Figuur 4.3. Conceptueel model. Ruiter, 2019.

4.6 Best theory

In het hoofdstuk van 'Loopbaanbegeleiding en loopbaandialoog in het onderwijs' geschreven door dr. F. Meijers (lector 'Pedagogiek van de beroepsvorming'), dr. M. Kuijpers (lector 'Pedagogiek van de beroepsvorming') en drs. A. Winters (onderzoekster lectoraat) worden de voorwaarden voor een effectief mentorprogramma beschreven. In de onderstaande tekst wordt dit beschreven.

Voorwaarden voor een mentorprogramma:

Zoals in paragraaf 5.4 is beschreven duurt de periode van de begeleiding minimaal een jaar en moet er regelmatig contact zijn. In dit traject wordt er gekeken naar de ontwikkeling van de mentee en de relatie tussen de mentor en de mentee. De mentee dient ook medezeggenschap te hebben over de relatie. Daarnaast coacht de mentor de mentee om de mentee te betrekken in het traject. Hierbij is het belangrijk dat de mentee de

doelen vaststelt. De mentor geeft aan hoe de relatie tussen mentor en mentee is (structuur), wat er verbeterd moet worden op het werkgebied en helpt de mentee met het oplossen van de problemen. De mentee moet vertrouwen hebben in de mentor. De mentor heeft ervaring in het coachen voor minimaal een jaar en houdt regelmatig contact (Meijers, Kuijpers & Winters, z.d.).

Er is gekozen voor deze theorie, omdat in het theoretisch kader naar voren komt dat de relatie tussen mentor en mentee goed moet zijn (wederzijdse betrokkenheid). De effectiviteit van een mentorprogramma hangt onder andere af van de wederzijdse betrokkenheid. Zoals in de bovenstaande tekst beschreven is (voorwaarden voor mentorprogramma) heeft wederzijdse betrokkenheid een verband met regelmatig contact tussen mentor en mentee, het vaststellen van de doelen van de mentee en de mentor helpt de mentee minimaal een jaar (oplossingsgericht). Hierdoor wordt er vertrouwen gecreëerd tussen de mentee en mentor.

4.7 Best practice

In de onderstaande tekst wordt er een mentortraining van de organisatie Volvo Trucks Nederland beschreven. De organisatie Volvo Trucks Nederland biedt de 'Mentortraining FUEL COACHING' aan. Deze training focust op: projectmatig werken, persoonlijke coaching van chauffeurs, de invloed van chauffeursgedrag op brandstofverbruik en kennisvergroting rijstijlopvolging. Uit deze training blijkt dat als er een mentor ingezet wordt de organisatie beter presteert op het functioneren in dit werkgebied (zuiniger rijgedrag). Tijdens de training staat de theorie centraal (o.a. coaching chauffeurs en effectief rijstijlopvolging) en deze theorie wordt in de praktijk gebracht. Daarnaast wordt de mentor opgeleid om de rijstijl van de chauffeur te analyseren, te beoordelen en feedback te geven. De voordelen van de training zijn: effectieve rijstijlopvolging, professionele mentor, lagere brandstof- en onderhoudskosten, betere beoordeling van de chauffeurs, hogere winstgevendheid, minder impact op het milieu en zeven uur nascholing voor 'Code 95' (Volvo Trucks Nederland, 2019).

Er is gekozen voor deze training van Volvo Trucks Nederland, omdat de training voor chauffeurs wordt aangeboden. Daarnaast zorgt de training voor het leren van coachen voor chauffeurs. Dit is belangrijk, omdat er bij een coachingstraject een mentor moet zijn die andere chauffeurs kan coachen (begeleiden) op het werk. Als de chauffeurs van Jongeneel Transport deze training volgen kunnen er meer dan acht mentoren worden aangesteld (plan is om te starten met acht chauffeurs in de organisatie Jongeneel Transport), waardoor er meer mentoren beschikbaar en capabel zijn om de minder ervaren chauffeurs te begeleiden. Door de samenwerking tussen de mentor en de mentee ontstaat er een band en kunnen elkaar aanspreken. Hierdoor zal de relatie verbeteren. Uit de theorie (4.4 'Effectiviteit van het coachingstraject') blijkt dat als er een goede relatie is, de betrokkenheid naar elkaar groter wordt.

4.8 Deelconclusie theoretisch kader

Samenvattend zijn mentorship en coaching onderdelen van het opleidings- en ontwikkelbeleid en daarmee gekoppeld aan de strategische doelen van de organisatie en de realisering daarvan. Opleiding is ook van invloed op andere HR-instrumenten zoals personeelsplanning en werving en selectie. Concluderend worden kennis, vaardigheden en attitude van de medewerkers op peil gehouden door op het werk te leren en opleidingen te volgen. Het is van belang dat een organisatie een opleidingsbeleid heeft. Daarnaast is mentorship een belangrijk onderdeel van het opleidingsbeleid dat gebruik maakt van de betrokkenheid, kennis en ervaring binnen een organisatie. Mentorship motiveert de oudere ervaren medewerkers om kennis en ervaring te delen en ondersteunt de nieuwe medewerker om een volwaardige uitvoering aan de functie te kunnen geven. Het blijkt dat mentorship bijdraagt aan het binden en boeien van medewerkers. Om mentorship goed te kunnen uitvoeren zijn er kwaliteitscriteria en een duidelijk coachingstraject nodig. De criteria moeten voldoen aan een coachingstraject moet minimaal een jaar duren en het is van belang om regelmatig contact te hebben tussen mentor en mentee (verhoogt de vertrouwensband). De mentor moet minimaal een jaar ervaring hebben met coaching. Er moeten afspraken gemaakt worden tussen de coach en de coachee. De coach en coachee dienen verantwoordelijk te zijn en de betrokkenheid van de leiding is ook belangrijk. Het conceptueel model begint bij nieuwe onervaren/in ontwikkeling chauffeurs en eindigt bij ervaren en betrokken chauffeurs. Een mentor (ervaren chauffeur) geeft de kennis en ervaring door aan een nieuwe onervaren/in ontwikkeling chauffeur. Het is de bedoeling dat de nieuwe onervaren/in ontwikkeling chauffeur een ervaren chauffeur wordt.

In de best theory van dr. F. Meijers, dr. M. Kuijpers en drs. A. Winters wordt beschreven dat de wederzijdse betrokkenheid van de mentor en de mentee belangrijk is om een mentorprogramma effectief uit te voeren. In

het theoretisch kader (4.4 Effectiviteit van het coachingstraject) wordt de wederzijdse betrokkenheid bevestigd. Hierom is er gekozen voor de theorie van dr. F. Meijers, dr. M. Kuijpers en drs. A. Winters. De best practice is het mentortraining van de organisatie Volvo Trucks Nederland, omdat deze training voor chauffeurs is en leert de chauffeurs coachen. Dit is van belang voor de mentoren.

5. Methodologie

Het hoofdstuk 'methodologie' behandelt onder meer de verantwoording van de gekozen manier van dataverzameling. Hieronder wordt uitleg gegeven over het type onderzoek, de beschrijving van de steekproef, de beschrijving van de meetinstrumenten en de manier waarop data geanalyseerd wordt (analyseschema). De laatste onderwerpen beschrijven de procedure en de maatregelen om betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid van de resultaten te borgen.

5.1 Type Onderzoek

Het onderzoeksontwerp (type onderzoek) maakt gebruik van deskresearch, kwalitatief onderzoek door middel van interviews en een casestudy of best practice. Het is daarmee een beschrijvend onderzoek (Van der Velde, Jansen & Dikkers, 2015).

Naast de gehouden literatuurstudie is deskresearch verricht naar bestaande HR documenten in de organisatie. Het kwalitatief onderzoek gebeurt met de interviews met zowel opdrachtgever als chauffeurs. Het onderzoek wordt uitgevoerd in de organisatie Jongeneel Transport.

5.2 Beschrijving van de steekproef

De steekproef houdt in wat de populatie en de steekproef is, en hoe de populatie is getrokken. Dit wordt gerealiseerd door interviews te houden met de opdrachtgever (HR-manager) en tien chauffeurs. De opdrachtgever wordt geïnterviewd, omdat de opdrachtgever workshops heeft gevolgd over het coachingstraject en de mentoren en de chauffeurs begeleidt. Het is belangrijk dat de chauffeurs gemotiveerd zijn om mentor te worden. Hiervoor worden tien chauffeurs geïnterviewd om te achterhalen wat de drijfkracht is om mentor te worden. De mentoren dienen motivatie te hebben om het coachingstraject goed te laten verlopen in de organisatie.

De interviews zijn beperkt tot tien chauffeurs van de 150 chauffeurs die in dienst zijn. De reden is dat deze tien chauffeurs gemotiveerd zijn om met de organisatie mee te denken. De opdrachtgever heeft een lijst gemaakt van tien chauffeurs. Deze chauffeurs kent de opdrachtgever en weet dat deze chauffeurs bereid zijn om een ander te helpen (beantwoorden van interviewvragen). De geïnterviewde chauffeurs zijn een afspiegeling van de organisatie, omdat de chauffeurs minimaal vijf jaar in dienst zijn en hierdoor een beeld hebben hoe de chauffeurs werken in de organisatie. Daarnaast zijn de geïnterviewde chauffeurs ervaren medewerkers (chauffeurs), omdat deze chauffeurs minimaal vijf jaar in de organisatie werken. De geïnterviewde chauffeurs (minimaal vijf jaar ervaring) zijn ingedeeld in de leeftijdscategorieën: 25-30 jaar, 30-40 jaar, 40-50 jaar en 50-67 jaar. In de leeftijdscategorieën 25-30 jaar en 50-67 jaar zijn er voor beide twee chauffeurs geïnterviewd en de leeftijdscategorieën 30-40 jaar en 40-50 jaar zijn er voor beide drie chauffeurs geïnterviewd. Daarnaast is de opdrachtgever (HR-manager) geïnterviewd, omdat de opdrachtgever kennis heeft over het begeleiden van medewerkers en ervaring heeft met het coachingstraject.

5.3 Beschrijving meetinstrumenten

In de onderstaande tekst wordt er per praktijkdeelvraag aangegeven welk meetinstrument gebruikt is, waarom dit meetinstrument gebruikt is en welke relatie heeft dit met de theoretisch deelvraag.

De praktijkdeelvragen zijn:

1. Welk beleid heeft Jongeneel Transport om kennis en ervaring te waarborgen?
2. Welke begeleiding willen de chauffeurs om de kennis en ervaring te behouden?
3. Wat kan de chauffeur zelf doen om de kennis op peil te houden?

De eerste praktijkdeelvraag wordt gebruik gemaakt van de resultaten van het interview met de opdrachtgever en het deskresearch (beschreven in 4.7 best practice), omdat de opdrachtgever weet welk beleid Jongeneel Transport heeft om de kennis en ervaring te waarborgen. De opdrachtgever kent de organisatie, omdat de opdrachtgever jarenlang in de organisatie werkt en de medewerkers begeleidt. Daarnaast wordt er in de paragraaf 4.7 best practice (deskresearch) beschreven dat de organisatie Volvo Trucks Nederland een training

voor chauffeurs aan biedt. Deze training is gericht op een mentor die andere chauffeurs (nieuwe onervaren/in ontwikkeling chauffeurs) kan coachen (begeleiden) op het werk. Deze paragraaf kan een voorbeeld zijn van een beleid die ervoor kan zorgen dat de kennis en ervaring in de organisatie blijft. De theoriedeelvragen '4.2 Wat is opleidingsbeleid in relatie tot strategische bedrijfsdoelen?' en '4.4 Wat houdt een coachingstraject in en welke aspecten spelen een rol?' heeft een relatie met de eerste praktijkdeelvraag, omdat door de theorieën over opleidingsbeleid wordt er duidelijk wat een beleid inhoudt en dat een opleiding kan zorgen voor het waarborgen van de kennis en de ervaring. Een voorbeeld van een opleiding is beschreven in de theoriedeelvraag 4.4. Deze theoriedeelvraag beschrijft het coachingstraject en is een hulpmiddel om de kennis en ervaring te waarborgen in de organisatie.

De tweede praktijkdeelvraag wordt gebruik gemaakt van de resultaten van de interviews met de tien chauffeurs, omdat het gaat over de chauffeurs en de tien chauffeurs van Jongeneel Transport weten zelf welke begeleiding er nodig is om de kennis en ervaring te behouden.

De theoriedeelvraag '4.3 Wat wordt verstaan onder mentorship en coaching?' heeft een verband met praktijkdeelvraag 2, omdat mentoring en coaching een begeleiding kan zijn voor de chauffeurs om de kennis en ervaring te waarborgen.

De derde praktijkdeelvraag wordt gebruik gemaakt van de resultaten van de interviews met de tien chauffeurs, omdat het gaat over de chauffeurs en de tien chauffeurs weten zelf wat voor mogelijkheden er zijn om de kennis op peil te houden.

De theoriedeelvraag '4.3 Wat wordt verstaan onder mentorship en coaching?' heeft een relatie met de praktijkdeelvraag 3, omdat mentoring en coaching middelen zijn om de kennis op peil te houden.

Er is gekozen voor een kwalitatief onderzoek, omdat het uitvoeren van een literatuuronderzoek (het theoretisch kader) in combinatie met het houden van elf interviews met zowel de opdrachtgever als tien chauffeurs van Jongeneel Transport een beeld geeft van de theorie achter de oplossing om de vereiste kennis (kennis over het uitvoeren van de werkzaamheden) over te dragen naar de nieuwe onervaren/in ontwikkeling chauffeurs. Een kwalitatief onderzoek zal de meeste toegevoegde waarde hebben voor Jongeneel Transport. Het onderzoek geeft onder meer weer van welke theorieën gebruikt kunnen worden voor de oplossing (kennis overdragen naar nieuwe chauffeurs), komt het doel dat de opdrachtgever heeft overeen met de theorieën, en wordt het gewenste resultaat ook daadwerkelijk behaald. Dit onderzoek helpt bij het kunnen concluderen of de theorie aansluit op de praktijk en het daadwerkelijke doel wordt bereikt.

5.4 Beschrijving van data-analyse (analyseschema)

In de onderstaande tekst wordt uitgelegd hoe de interviews worden uitgewerkt. De antwoorden van de opdrachtgever en de ervaren chauffeurs (minimaal vijf jaar ervaring in de organisatie) worden samengevat. De samenvatting is gebaseerd op de antwoorden van de deelvragen. De samengevatte antwoorden worden vervolgens met elkaar vergeleken en dezelfde reacties worden geteld. Om het overzichtelijk te houden, zijn de tien chauffeurs zijn onderverdeeld in de leeftijdscategorieën (25 tot 30 jaar, 30 tot 40 jaar, 40 tot 50 jaar en 50 tot en met 67 jaar). Er wordt begonnen met 25 jaar, omdat dit ongeveer de leeftijd is wanneer een chauffeur na het volgen van een Mbo-opleiding en daarbij opgeteld vijf jaar ervaring heeft. De leeftijdscategorie loopt tot en met 67 jaar, omdat dit de AOW-leeftijd is.

5.5 Procedure

Als eerste worden de vragen voor de interviews gemaakt. De interviewvragen zijn weergegeven in de bijlagen (in de paragraaf 12.1). De interviews worden gepland met de opdrachtgever en de tien chauffeurs. Er zijn twee chauffeurs persoonlijk geïnterviewd en de acht andere chauffeurs zijn telefonisch geïnterviewd, omdat deze chauffeurs fulltime werken (op de weg rijden) en niet aanwezig zijn binnen de organisatie. De resultaten van de interviews worden uitgewerkt (samengevat) en gerangschikt.

De interviewvragen zijn afgeleid van de praktijkdeelvragen (onderwerpen: beleid, kennis, ervaring en begeleiding) en indirect ook op de hoofdvraag 'Wat heeft de organisatie Jongeneel Transport aan

opleidingsbeleid en mentorship nodig om de vereiste kennis en ervaring te waarborgen bij de huidige en nieuwe chauffeurs?'.
De interviewvragen van de chauffeurs zijn als eerste aan de opdrachtgever voorgedragen, zodat de opdrachtgever kan beoordelen of de vragen juist zijn geformuleerd voor de chauffeurs. De opdrachtgever begeleidt al jaren de chauffeurs en kent de chauffeurs door onder andere de gevoerde gesprekken. De opdrachtgever heeft de vragen goed gekeurd.

5.6 Betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid

De betrouwbaarheid van de informatie zorgt ervoor dat het onderzoek kwaliteit biedt. Er zijn drie criteria voor de kwaliteit van het onderzoek: betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid (Van IJendoorn & Miedema, 1986).

Betrouwbaarheid is de mate waarin een onderzoek precies en nauwkeurig is. Het onderzoek is betrouwbaarder als het onderzoek preciezer gemeten wordt (Van der Velde, Jansen & Dijkers, 2015).

Er worden interviews gehouden met opdrachtgever en tien chauffeurs om te constateren of er dezelfde resultaten voortvloeien uit deze gesprekken. Na de interviews met de tien chauffeurs worden de resultaten met elkaar vergeleken om te concluderen of de chauffeurs dezelfde ervaringen hebben en dit hebben weergegeven in hun antwoorden (nauwkeurig). Wanneer blijkt dat de chauffeurs dezelfde antwoorden hebben gegeven, zal een eenduidige conclusie worden getrokken ten aanzien van de ervaringen van de chauffeurs en de behoefte aan het coachingstraject. Dezelfde interviewvragen zijn aan de tien chauffeurs voorgelegd.

De validiteit betekent zijn de resultaten geldig van een onderzoek en wordt er gemeten wat de onderzoeker wilde meten (Van der Velde, Jansen & Dijkers, 2015).

Door de interviews met de opdrachtgever en de tien chauffeurs worden er vragen gesteld die antwoord kunnen geven op de hoofdvraag (wat er gemeten dient te worden).

De antwoorden zijn bruikbaar, omdat de groep van de tien chauffeurs ervaren is en deze chauffeurs weten wat er in de organisatie speelt. De betrouwbaarheid is gewaarborgd, doordat de chauffeurs gemotiveerd zijn om mee te werken. De validiteit – zijn de resultaten ook geldig voor alle andere 140 chauffeurs? – is minder zeker. Dat aspect moet tijdens de voorbereiding en het gebruik van het instrument mentorschap aandacht blijven krijgen.

6. Resultaten

Het hoofdstuk 'Resultaten' geeft een beschrijving over de belangrijkste resultaten van de praktijkvragen, opvallende resultaten (belangrijke verschillen/overeenkomsten) en verbanden tussen de verschillende resultaten. De resultaten geven antwoord op de drie praktijkdeelvragen:

1. Welk beleid heeft Jongeneel Transport om de kennis en de ervaring te waarborgen?
2. Welke begeleiding willen de chauffeurs om de kennis en ervaring te behouden?
3. Wat kan de chauffeur zelf doen om de kennis op peil te houden?

6.1 Belangrijkste resultaten van de praktijkdeelvragen

1. Welk beleid heeft Jongeneel Transport om de kennis en de ervaring te waarborgen?

De eerste praktijkdeelvraag is beantwoord door de opdrachtgever (HR-manager), omdat de opdrachtgever de leiding geeft aan de medewerkers. De opdrachtgever heeft verteld dat als er een nieuwe chauffeur in dienst komt een mentor (ervaren chauffeur) wordt aangesteld. De mentor wordt gekoppeld aan de nieuwe chauffeur. De mentor begeleidt de nieuwe chauffeur twee weken lang en geeft informatie over de vereiste kennis zoals die over de werkzaamheden met betrekking tot de gevaarlijke stoffen. Er wordt nog weinig aandacht besteed aan het begeleiden van de nieuwe chauffeurs, omdat de nieuwe chauffeurs maar twee weken lang begeleid worden door de mentoren. Daarnaast heeft de opdrachtgever nog aangegeven dat de ervaren chauffeurs (minimaal vijf jaar ervaring hebben in de organisatie) een opleiding kunnen volgen bij de organisatie Sectorinstituut. Deze opleiding is gericht op het worden van een mentorchauffeur. Niet iedereen kan een mentor zijn, hierdoor is het belangrijk/noodzakelijk om een opleiding te volgen en de vaardigheden van een mentor over te brengen naar ervaren chauffeurs. Verder is er nog geen tijd geweest voor het opstellen van een coachingstraject (O. Kokkelkoren, persoonlijke communicatie, 10 april 2019). Kortom de opdrachtgever heeft deskresearch (functie-eisen van een mentor) uitgevoerd, maar het beleid om kennis en ervaring te waarborgen is niet op papier gezet.

2. Welke begeleiding willen de chauffeurs om de kennis en ervaring te behouden?

De tweede praktijkdeelvraag wordt beantwoord door de tien chauffeurs (minimaal vijf jaar ervaring in de organisatie). De chauffeurs geven aan dat een coachingstraject een goed plan is om de kennis te delen met de andere chauffeurs, zodat de kennis niet verloren gaat uit de organisatie. Een coachingstraject bestaat uit een mentor. De mentor is een ervaren chauffeur en begeleidt de nieuwe chauffeurs (in ontwikkeling) om een ervaren chauffeur te worden. De nieuwe chauffeurs krijgen informatie/kennis over het uitvoeren van de werkzaamheden. Denk hierbij aan hoe er op een veilige manier gevaarlijke stoffen worden vervoerd. De chauffeurs vinden dat een mentor kennis dient te hebben over de werkzaamheden en deze kennis ook kan uitleggen naar de andere chauffeurs. Op welke manier en/of de kennis getest moet worden is bij een paar chauffeurs naar voren gekomen (Persoonlijke communicatie, 9 mei 2019).

3. Wat kan de chauffeur zelf doen om de kennis op peil te houden?

De derde praktijkdeelvraag wordt door de tien chauffeurs beantwoord. Als eerste is motivatie een belangrijk onderdeel op het gebied van kennis, omdat de chauffeurs aangeven dat er motivatie moet zijn bij de mentoren om de kennis over te dragen naar de andere chauffeurs. Verder is het voor de motivatie van belang dat er de tijd genomen wordt om de werkzaamheden enthousiast over te brengen. De beloning (extrinsieke motivatie) en de wil om de organisatie (chauffeurs) te helpen (intrinsieke motivatie) spelen ook een belangrijke rol voor de motivatie (Persoonlijke communicatie, 9 mei 2019).

6.2 Beschrijving van opvallende resultaten (of belangrijkste verschillen/overeenkomsten)

Het interview met de opdrachtgever bestaat uit andere vragen dan bij de chauffeurs. De eerste praktijkdeelvraag 'Welk beleid heeft Jongeneel Transport om de kennis en de ervaring te waarborgen?' wordt door de opdrachtgever (HR-manager) beantwoord. De opdrachtgever geeft aan dat de nieuwe chauffeurs twee weken lang een begeleiding krijgen van een mentor. De mentor rijdt mee met de nieuwe chauffeur en geeft kennis over onder andere hoe er op een veilige manier gevaarlijke stoffen vervoerd dienen te worden. Daarnaast adviseert de opdrachtgever dat er een coachingstraject ingevoerd kan worden in de organisatie. Dit coachingstraject is gericht op een mentor (ervaren chauffeur minimaal vijf jaar ervaring) die een nieuwe chauffeur begeleidt.

De antwoorden op de interviewvragen van de opdrachtgever zijn gebruikt om de aanpak van het coachingstraject in beeld te brengen. De opdrachtgever heeft ervaring met het begeleiden van de medewerkers/chauffeurs.

De interviewvragen bij de chauffeurs zijn gericht op de tweede (Welke begeleiding willen de chauffeurs om de kennis en ervaring te behouden?) en derde praktijkdeelvraag (Wat kan de chauffeur zelf doen om de kennis op peil te houden?). Deze praktijkdeelvragen geven indirect antwoord op de invulling van het coachingstraject. Bij de invulling gaat het over: de ervaring met het mentorschap (bekend met coachingstraject), de motivatie om mentor te zijn en mee te doen aan het traject en welke kennis hierbij nodig is.

Belangrijkste resultaten van de opdrachtgever

De belangrijkste resultaten van de opdrachtgever zijn in de onderstaande tekst uitgelegd. Om te beginnen is de reden van het invoeren van een coachingstraject dat er een tekort is aan vrachtwagenchauffeurs. De functie-eisen van een mentor dienen te zijn: Mbo denk- en werk niveau, ervaring met coaching van chauffeurs, ervaring met werken van geautomatiseerde systemen en rapportages, kunnen luisteren naar chauffeurs, mondelinge- en schriftelijke instructies geven, nagaan of een instructie wordt begrepen en vastleggen van de afspraken (periodiek controleren). De opleiding die een mentor kan volgen, is 'Opleiding Mentorchauffeur' aangeboden door het Sectorinstituut Transport en Logistiek. Jongeneel Transport heeft al eerder opleidingen gevolgd/gebruikt van het Sectorinstituut. De opzet van een mentorprogramma heeft de volgende indeling: profiel mentor, doel van de functie, verantwoordelijkheden, opleiding mentor en doel van de organisatie. De verantwoordelijkheid van het coachingstraject ligt bij de opdrachtgever. De opdrachtgever begeleidt al jaren medewerkers, hierdoor weet de opdrachtgever welke kennisoverdracht van belang is voor de chauffeurs.

De belangrijkste resultaten van de chauffeurs

Deze resultaten zijn onderverdeeld in overeenkomsten en verschillen. De overeenkomsten zijn: de mentor dient een aantal jaren ervaring te hebben op dit werkgebied, de mentor moet motivatie hebben om de kennis over te dragen naar de andere chauffeurs en de mentor dient geduld te hebben om informatie meerdere keren uit te leggen. Tijdens de interviews met de chauffeurs wordt er aangegeven dat chauffeurs niet gelijk informatie over de werkzaamheden begrijpen. Hierdoor is het van belang dat de mentoren geduld hebben om de informatie (kennis over de werkzaamheden) meerdere keren uit te leggen.

De belangrijkste verschillen van de chauffeurs

Er is verschillend geantwoord op hoe de chauffeurs gemotiveerd worden om mee te doen aan een coachingstraject en of de kennis moet worden getoetst door een examen. Een deel van de chauffeur richt zich meer op de rol van de chauffeurs om vanaf de start in de organisatie te beginnen met de chauffeur te betrekken in het proces. Deze chauffeur is een voorstander van een examen maken door de chauffeurs. Het andere deel van de chauffeurs richt zich meer op de rol van de mentor. De mentor moet tussen de 30 en 40 jaar zijn en minimaal 10 jaar ervaring hebben. Deze chauffeur is geen voorstander van een examen maken door de chauffeurs.

6.3 Verbanden tussen de verschillende resultaten

De verschillende resultaten van de interviews met de opdrachtgever en de tien chauffeurs hebben te maken met het opleidingsniveau en het denkbeeld.

Als eerste wordt er uitgelegd waarom er verschillende interviewvragen zijn gesteld aan de opdrachtgever en de chauffeurs. Het verschil tussen de opdrachtgever en chauffeurs zit in het opleidingsniveau, de functie en het uitvoeren van de taken. Het opleidingsniveau van de opdrachtgever en de chauffeurs is verschillend. De opdrachtgever is hoger opgeleid (Hbo-niveau) en heeft kennis van het inhoudelijke proces op het gebied van coachingstraject. Daarnaast geeft de opdrachtgever leiding aan de chauffeurs. De chauffeurs zijn lager opgeleid (Mbo-niveau) en zijn vooral gericht op het vervoeren van gevaarlijke gassen. De chauffeurs willen dat de kennis op een bepaald niveau aanwezig is, alleen denken de chauffeurs verschillend over de vorm van het maken van een examen.

Concluderend bij de eerste praktijkdeelvraag geeft opdrachtgever informatie over de manier waarop de nieuwe chauffeurs begeleid worden door de mentoren.

Bij de tweede praktijkdeelvraag geven de chauffeurs aan dat een coachingstraject een goed plan is om als coach te kunnen werken en daarna de kennis te delen met de andere chauffeurs. Tot slot bij de derde praktijkdeelvraag is het volgens de chauffeurs van belang dat de mentoren motivatie hebben om de kennis over te dragen naar de andere chauffeurs (kennis op peil houden). De motivatie wordt versterkt als de chauffeurs ook weten hoe de (nieuwe) groepen van chauffeurs worden begeleid en opgeleid.

7. Conclusies

De 'Conclusies' wordt beschreven aan de hand van de hoofdvraag en de doelstelling, de verbanden tussen de resultaten (hoofdstuk 6) en de situatieschets (hoofdstuk 2) en de verbanden tussen de resultaten (hoofdstuk 6) en het theoretisch kader (hoofdstuk 4). Ten slotte wordt het hoofdstuk afgesloten met de 'tussen-conclusies' per praktijkvraag en de slotconclusie van de hoofdvraag.

7.1 De hoofdvraag en de doelstelling

De hoofdvraag luidt: 'Wat heeft de organisatie Jongeneel Transport aan opleidingsbeleid en mentorship nodig om de vereiste kennis en ervaring te waarborgen bij de huidige en nieuwe chauffeurs?'.

Het is voor Jongeneel Transport van belang dat de chauffeurs in de organisatie blijven, zodat de vereiste kennis en ervaring niet verloren gaat uit de organisatie. Een goede begeleiding en binding met de organisatie is hierbij van belang. Daarom is het voor Jongeneel Transport belangrijk dat de nieuwe onervaren/in ontwikkeling chauffeurs worden begeleid door een ervaren chauffeur en dat er wordt gezorgd dat het kennisniveau van de chauffeurs aansluit op de verwachtingen van de organisatie (vereiste kennis).

7.2 Verbanden tussen de resultaten (hoofdstuk 6) en de situatieschets (hoofdstuk 2)

De verbanden tussen de resultaten en de situatieschets zijn: groot tekort aan vrachtwagenchauffeurs en de functie-eisen van de mentor. Ten eerste is tijdens het interview met de opdrachtgever verteld dat in de huidige transportsector een groot tekort is aan vrachtwagenchauffeurs. Het tekort aan vrachtwagenchauffeurs wordt ook beschreven in de demografische factor (de situatieschets). Ten tweede heeft de opdrachtgever in het interview de functie-eisen van een mentor uitgelegd. Een functie-eis is Mbo denk- en werkniveau. Het Mbo denk- en werkniveau komt terug in de situatieschets 'Staf/personeel'. In de 'Staf/personeel' is beschreven dat het personeel van Jongeneel Transport bestaat uit voornamelijk chauffeurs. De chauffeurs hebben Mbo denk- en werkniveau.

7.3 Verbanden tussen de resultaten (hoofdstuk 6) en het theoretisch kader (hoofdstuk 4)

In het hoofdstuk 'Resultaten' worden onder andere de belangrijke resultaten beschreven. De belangrijke resultaten zijn de antwoorden op de praktijkdeelvragen. In het theoretisch kader en de praktijkdeelvragen komen de onderwerpen 'opleidingsbeleid', 'mentorship', 'coaching', 'kennis', 'motivatie' en 'coachingstaject' aan bod. Deze thema's hebben een verband met de conclusies. De onderstaande tekst geeft dit weer.

Opleidingsbeleid

Volgens het theoretisch kader bestaat het opleidingsbeleid uit hoofdoeleinden van het opleiden, opleidingen en financiële middelen. In het opleidingsplan worden de uitwerkingen van het opleidingsbeleid beschreven. Een opleidingsplan houdt de opleidingen bij die gevolgd worden.

De opdrachtgever heeft voor de chauffeurs in het opleidingsplan opgenomen: de opleiding voor het vervoer van de gevaarlijke stoffen en de opleiding voor een mentorchauffeur. Het verband is dat in het opleidingsplan de opleidingen worden beschreven.

Mentorship (mentor)/coaching

In het theoretisch kader wordt de rol van de mentor (mentorship) beschreven als een coachende rol. In de praktijk komt uit het interview met de opdrachtgever naar voren dat een mentor ervaring moet hebben met coachen. Verder moet de mentor over het coachen ook de theoretische kennis bezitten door een opleiding volgen. Het verband bij het onderwerp mentor gaat over de coachende rol.

Kennis

Het theoretisch kader geeft aan dat kennis bestaat onder andere uit het delen en vergaren van kennis. Bij de chauffeurs draait het om het delen van kennis (uitleggen). De opdrachtgever verstaat onder kennis het overdragen van informatie over de werkzaamheden. Het verband bij het onderwerp kennis is het delen (overdragen) van kennis.

Motivatie

Bij het onderwerp motivatie gaat het in het theoretisch kader en in de praktijk (interviews met de chauffeurs) over de wil om een activiteit uit te voeren. Het verband bij motivatie is de wil die mede beïnvloed wordt door de betrokkenheid bij het bedrijf.

Coachingstraject

In het theoretisch kader wordt coachingstraject gezien als een programma met een training voor de mentoren in het begeleiden van medewerkers. In de praktijk is een mentor een ervaren chauffeur die de nieuwe chauffeurs (in ontwikkeling) begeleidt om een ervaren chauffeur te worden. Daarnaast voelt de mentor zich betrokken bij het bedrijf en blijft hierdoor langer in dienst. Kortom het verband is het begeleiden van de medewerkers en deze medewerkers te boeien en te binden met de organisatie.

7.4 Tussenconclusies per praktijkdeelvraag

1. Welk beleid heeft Jongeneel Transport om de kennis en de ervaring te waarborgen?

Er wordt nog weinig aandacht besteed aan het begeleiden van de nieuwe chauffeurs, omdat de nieuwe chauffeurs maar twee weken lang begeleid worden door de mentoren. Daarnaast heeft de opdrachtgever nog aangegeven dat de ervaren chauffeurs (minimaal vijf jaar ervaring hebben in de organisatie) een opleiding kunnen volgen bij de organisatie Sectorinstituut. Deze opleiding is gericht op het worden van een mentorchauffeur. Niet iedereen kan een mentor zijn, hierdoor is het belangrijk/noodzakelijk om een opleiding te volgen en de vaardigheden van een mentor over te brengen naar ervaren chauffeurs. Verder is er nog geen tijd geweest voor het opstellen van een coachingstraject (O. Kokkelkoren, persoonlijke communicatie, 10 april 2019). Kortom de opdrachtgever heeft deskresearch (functie-eisen van een mentor) uitgevoerd, maar het beleid om kennis en ervaring te waarborgen is niet op papier gezet.

2. Welke begeleiding willen de chauffeurs om de kennis en ervaring te behouden?

De bovenstaande praktijkvraag 2 wordt beantwoord door de tien chauffeurs. Deze chauffeurs vertellen dat een coachingstraject een goed plan is om de kennis te delen met de andere chauffeurs (kennis niet verloren gaat). Het coachingstraject bestaat uit een mentor (ervaren chauffeur) en deze mentor begeleidt de nieuwe chauffeurs. Een mentor moet kennis hebben over de werkzaamheden en kan deze kennis ook uitleggen naar de andere chauffeurs. Het doel is tevens de nieuwe medewerkers te boeien en te binden. Dat is mogelijk vanwege de kernwaarden van de organisatie.

3. Wat kan de chauffeur zelf doen om de kennis op peil te houden?

De tien chauffeurs geven aan dat motivatie een belangrijk onderdeel is op het gebied van kennis. Er moet motivatie zijn bij de mentoren om de kennis over te dragen naar de andere chauffeurs. De beloning (extrinsieke motivatie) en de wil om de organisatie (chauffeurs) te helpen (intrinsieke motivatie) spelen ook een belangrijke rol voor de motivatie.

7.5 Slotconclusie

Het tekort aan chauffeurs heeft ertoe geleid dat Jongeneel Transport wil zorgen dat er ervaren chauffeurs zijn. De hoofdvraag luidt: 'Wat heeft de organisatie Jongeneel Transport aan opleidingsbeleid en mentorship nodig om de vereiste kennis en ervaring te waarborgen bij de huidige en nieuwe chauffeurs?'. Door de informatie van de theorie en de praktijk te combineren wordt het duidelijk dat een coachingstraject een oplossing is om de nieuwe chauffeurs te begeleiden tot een ervaren chauffeur. De kennis van de chauffeurs blijft op deze manier behouden voor de organisatie.

8. Discussie

Dit hoofdstuk is onderverdeeld in de paragrafen: 'Evalueren van tegenstrijdige/opvallende resultaten', 'Identificeren van sterktes en beperkingen van het onderzoek', 'Implicaties van de resultaten van het onderzoek', 'Kritische reflectie op methoden en conceptueel model' en 'Aanbevelingen voor verder onderzoek'.

8.1 Evalueren van tegenstrijdige/opvallende resultaten

In deze paragraaf wordt er beschreven wat als onverwacht of tegenstrijdig wordt ervaren tijdens het onderzoek. De opdrachtgever heeft een lijst gemaakt van tien chauffeurs die geïnterviewd worden. Deze chauffeurs zijn bereid om een ander te helpen (beantwoorden van interviewvragen) met het onderzoek. De geïnterviewde chauffeurs zijn minimaal vijf jaar in dienst zijn en hebben een beeld hoe de chauffeurs werken in de organisatie. Aan de ene kant is het begrijpelijk dat er chauffeurs worden uitgekozen die anderen willen helpen. Aan de andere kant wordt hierdoor niet de juiste afspiegeling van de organisatie gegeven. De organisatie Jongeneel Transport wilde de jaarrapportage (onder andere kosten en opbrengsten van de organisatie) niet beschikbaar stellen.

8.2 Identificeren van sterktes en beperkingen van het onderzoek

Het beschrijven van het theoretisch kader creëert een duidelijker beeld over de hoofdvraag. Welke aspecten een rol spelen voor het beantwoorden van de hoofdvraag. Dit komt, omdat er in het theoretisch kader wetenschappelijke artikelen (informatie) worden toegelicht met betrekking tot dit onderwerp.

Na het zoeken van wetenschappelijke artikelen (theoretisch kader) is er duidelijk geworden dat er veel artikelen zijn op het gebied van middelbare school mentoring, maar minder over mentoring op het gebied van transport. Het wordt daarom lastig om de juiste informatie te vinden voor de transportorganisatie. Daarnaast zijn er elf medewerkers (opdrachtgever en tien chauffeur) geïnterviewd. De twee chauffeurs die persoonlijk zijn geïnterviewd hebben uitgebreidere antwoorden gegeven. De andere acht interviews zijn telefonisch gehouden (kortere antwoorden/minder tijd beschikbaar), om deze reden wordt er minder informatie verkregen.

Het interview met de opdrachtgever heeft ervoor gezorgd dat er informatie verkregen is over het coachingstraject. De functie-eisen (kennis en kunde, en sociale vaardigheden en uitdrukkingsvaardigheid) van de mentor en de invulling van het coachingstraject worden uitgelegd door de opdrachtgever. De opdrachtgever heeft hierover veel kennis in bezit (opleidingen gevolgd).

Helaas heeft Jongeneel Transport alleen de personeelsgids van 2017 als handreiking gegeven voor het beschrijven van de organisatie. Het managementrapport (belangrijke financiële gegevens van de organisatie) en het medewerkerstevredenheidsonderzoek zijn niet medegedeeld. Daarnaast zijn er weinig wetenschappelijke artikelen te vinden over het coachingstraject op het gebied van de transportsector. Dit zorgt voor minder informatie over het onderwerp. Als er minder informatie beschikbaar is over een onderwerp dan zorgt dit binnen dit kader voor meer onduidelijkheden.

8.3 Implicaties van de resultaten van het onderzoek

In de onderstaande tekst zijn de gevolgen/consequenties van de resultaten van het onderzoek beschreven. Uit de interviews van de chauffeurs is naar voren gekomen dat de chauffeurs positief zijn over het coachingstraject. De chauffeurs vinden het belangrijk dat een mentor ervaring heeft op dit werkgebied en de kennis over het werk op een enthousiaste manier kan overbrengen naar de andere chauffeurs. Er is bij een aantal chauffeurs aangegeven dat het van belang is om kennis te testen met een examen. Door het interview met de opdrachtgever is duidelijk geworden aan welke functie-eisen een mentor, volgens de chauffeurs, moet voldoen. De chauffeurs hebben globaal verteld wat een mentor dient te kunnen. Kortom, de opdrachtgever heeft kennis in bezit over de functie-eisen van een mentor en kan een selectie maken voor het kiezen van een mentor. De chauffeurs hebben de ervaring in het werk met de mentoren (praktijk) en kunnen op basis van werkervaring aangeven waaraan de mentor moet voldoen.

8.4 Kritische reflectie op methoden en conceptueel model

In de methoden (hoofdstuk 5) wordt er gekozen voor het houden van interviews, omdat door het houden van interviews er doorgevraagd kan worden op de antwoorden die onduidelijk zijn. Er worden elf interviews gehouden met een opdrachtgever en tien chauffeurs. De tien chauffeurs die geïnterviewd zijn van de totale 150 chauffeurs in de organisatie is dit relatief weinig.

Kortom de kritische reflectie op de methoden is de beperktheid van het onderzoek vanwege de rijdende chauffeurs en de geringe medewerking vanuit de organisatie.

Het conceptueel model voor het coachingstraject is begrijpelijk en toegankelijk opgezet, omdat het een eenvoudig model betreft dat bestaat uit de nieuwe onervaren chauffeur die begeleid wordt door een mentor (ervaren chauffeur) en uiteindelijk een ervaren chauffeur wordt.

8.5 Aanbevelingen voor verder onderzoek

In het vervolg andere transportorganisaties benaderen, met de vraag hoe deze organisaties omgaan met het tekort aan chauffeurs.

Een persoonlijke benadering is van belang om de inhoud en waarde van de gegeven antwoorden duidelijker mee te krijgen. De helft van communicatie is ook iemand zijn gezichtsuitdrukking en houding. Bij een persoonlijke benadering wordt er uiteindelijk ook meer tijd en aandacht in het beantwoorden van de vragen gestopt. Uit de persoonlijke interviews komen er uitgebreidere antwoorden dan uit een telefonisch interview. In praktijk blijkt dit lastiger, omdat de chauffeurs voornamelijk aan het rijden zijn.

Concluderend is de aanbeveling het benaderen van andere transportorganisaties om informatie te verkrijgen en het houden van persoonlijke interviews met de chauffeurs.

9. Adviezen

In dit hoofdstuk wordt er een aanbeveling gepresenteerd. Een aanbeveling dient te leiden tot het oplossen van het probleem in de organisatie.

Het probleem van de organisatie is dat er een tekort aan vrachtwagenchauffeurs is. Hierdoor is het voor Jongeneel Transport belangrijk dat nieuwe chauffeurs begeleid worden en dat er gezorgd wordt dat het kennisniveau aansluit op de verwachtingen van de organisatie. Op basis van ervaring van de leidinggevendenden van Jongeneel Transport is geconstateerd dat als de chauffeurs niet begeleid worden, waardoor de chauffeurs niet betrokken raken bij de organisatie. Daarnaast zijn de chauffeurs minder gemotiveerd om te werken. Hierdoor vertrekken chauffeurs uit de organisatie.

Aanbeveling 1 aan de opdrachtgever, de HR-manager

Voer het instrument 'mentorschap' (mentorship) voor chauffeurs in als vast onderdeel in het opleidingsbeleid van de organisatie. Daarmee wordt het aantrekkelijk gemaakt voor de nieuwe chauffeurs om te komen werken bij Jongeneel Transport en worden de huidige (jonge) chauffeurs vakbekwaam opgeleid en geboeid en gebonden aan de organisatie.

Om het 'mentorschap' systematisch en duurzaam in de bedrijfsstrategie op te nemen, kunnen de volgende stappen worden gezet:

1. Bepaal bij het invoeren van het 'mentorschap' (mentorship) welke chauffeurs beschikbaar zijn die voldoen aan de functie-eisen en de vaardigheden van een mentor;
2. Indien de chauffeur wel capabel is maar niet aan de functie-eisen voldoet, laat deze chauffeur een opleiding volgen en een certificaat behalen van 'Mentorchauffeur' gegeven door de organisatie Sectorinstituut. Deze opleiding zorgt ervoor dat een ervaren chauffeur (minimaal vijf jaar werkzaam in de organisatie) een mentor kan worden in de organisatie;
3. Als de chauffeur een certificaat van 'Mentorchauffeur' heeft behaald, maak dan koppels tussen de mentor en de nieuwe chauffeur. Zorg ervoor dat bij het koppelen de mentor en de nieuwe chauffeur met elkaar kunnen samenwerken. Er worden van te voren gesprekken gevoerd met de mentor en de nieuwe chauffeur om te bekijken of deze chauffeurs met elkaar kunnen samenwerken;
4. Na het koppelen van de mentor en de nieuwe chauffeur begint het coachingstraject. Tijdens het coachingstraject begeleidt de mentor de nieuwe chauffeur. De begeleiding houdt in dat de nieuwe chauffeur kennis ontvangt over de werkzaamheden (onder andere informatie over het vervoeren van gevaarlijke gassen), de bedrijfsdoelstelling, de kwaliteitseisen en de kernwaarden van de organisatie van de mentor (ervaren chauffeur);
5. Organiseer aan het einde van het coachingstraject een evaluatie. Dit evaluatiegesprek vindt plaats met de opdrachtgever (HR-manager), de mentor en de nieuwe chauffeur. De mentor geeft aan of de nieuwe chauffeur de vereiste kennis (kennis over de werkzaamheden) in bezit heeft. De chauffeur geeft aan wat er geleerd is en of de chauffeur zich kan vinden in de kwaliteitseisen van het bedrijf. Uit dit gesprek wordt er duidelijk of het coachingstraject succesvol is afgerond en de nieuwe chauffeur mag blijven in de organisatie;
6. Bepaal welke vergoeding of bonus de mentor krijgt voor het succesvol afronden van het coachingstraject. De beloning kan financieel of anderszins zijn, maar moet passen binnen het beloningsbeleid;
7. Zorg voor duidelijke communicatie, zodat iedereen enthousiast wordt voor het mentorschap.

Aanbeveling 2 aan de HR-manager

Verbind het personeelsinstrument mentorschap aan het personeelsbeleid Jongeneel Transport en aan de personeelsplanning om ook in de toekomst voldoende gekwalificeerde chauffeurs te hebben. Verbind het mentorschap - met elkaar houden we Jongeneel Transport rijdend - aan de volgende aspecten:

1. Organisatiedoelstelling
Het is voor Jongeneel Transport van belang dat de chauffeurs in de organisatie blijven, zodat de vereiste kennis en ervaring niet verloren gaat uit de organisatie.
2. Kernwaarden
De kernwaarden van Jongeneel Transport zijn: Betrokken, Daadkrachtig, Kwaliteit en Ontwikkeling. Ontwikkeling staat centraal in dit onderzoek. De medewerkers dienen mee te draaien met de

veranderingen (ontwikkelingen) in de organisatie. Daarnaast zorgen deze investeringen dat medewerkers door zichzelf te ontwikkelen en te ontplooiën kunnen voldoen aan de eisen van de arbeidsmarkt/opdrachtgever en de medewerkers het duurzaam inzetbaar maakt (Personeelsgids, 2017). Jongeneel Transport hecht waarde aan een betrokkenheid met het werk dat door de organisatie wordt uitgevoerd. Er wordt geluisterd naar alle medewerkers en de klanten van de organisatie. Met daadkrachtig wil de organisatie afspraken maken en nakomen met medewerkers en klanten. De organisatie maakt gebruik van de kwaliteiten van de medewerkers om oplossingen voor problemen te vinden.

3. Doel altijd voldoende chauffeurs

De nieuwe chauffeurs worden begeleid door de mentoren tot ervaren chauffeurs. Hierdoor blijft de vereiste kennis van de chauffeurs in de organisatie en wordt het bedrijf verbonden met kwaliteit en veiligheid.

Aanbeveling 3 aan HR-manager: selectie mentoren

Het succes van het mentorschap hangt af van de kwaliteit van de mentor. De selectie is dus belangrijk. Het advies is om met potentiële mentoren een gesprek te voeren of de chauffeurs mentor willen zijn. Als deze chauffeurs gemotiveerd zijn is het advies deze chauffeurs een de opleiding 'Mentorchauffeur' aan te bieden om het certificaat van deze opleiding te behalen. Met deze opleiding kunnen de chauffeurs het coachingstraject met de (nieuwe) chauffeurs uitvoeren. Tijdens deze opleiding wordt de functie-eisen en taakverantwoordelijkheden van de ervaren chauffeur getoetst. In het gesprek met de potentiële mentor kunnen alvast de functie-eisen en taken & verantwoordelijkheden worden toegelicht.

De functie-eisen van een mentor zijn:

1. Mbo denk - en werkniveau;
2. Ervaring met het coachen van chauffeurs;
3. Ervaring met het werken van geautomatiseerde systemen en rapportages;
4. Kunnen luisteren naar chauffeurs en dit kunnen vertalen en uitleggen naar de bedrijfsdoelstellingen, zodat er veranderingen plaatsvinden;
5. Mondelinge – en schriftelijke instructie geven;
6. Nagaan of de instructie daadwerkelijk wordt begrepen;
7. Vastleggen van de afspraken en dit periodiek controleren.

Taken & Verantwoordelijkheden van de mentor:

1. Kennis en vaardigheden bijbrengen aan nieuwe chauffeurs die in dienst komen
2. Training en begeleiding van chauffeurs die in dienst komen en ook aan chauffeurs die extra begeleiding nodig hebben;
3. Beoordeling van het functioneren (uitvoering van functie) van het rijgedrag en ook het gedrag ten opzichte van derden en de schriftelijke vastlegging daarvan;
4. Voor het op peil houden of uitbreiden van kennis en vaardigheden volgt de mentor een tweedaagse Assessortraining. Daarnaast volgt de mentor ook alle verder benodigde trainingen en cursussen;
5. Deelnemen aan besprekingen: De chauffeur neemt deel aan de mentorbesprekingen, waarin wisselende onderwerpen besproken worden die de veiligheid en gezondheid van de medewerkers moet bevorderen;
6. De mentor is medeverantwoordelijk voor praktijkgedeelte opleiding chauffeur beroepsgoederenvervoer, dient beslissingen te nemen en activiteiten te initiëren;
7. De mentor moet kunnen handelen met veranderingen en aanpassingen. Daarnaast ook met druk en tegenslag om kunnen gaan;
8. Samenwerken met chauffeurs en overleggen;
9. Vakkundigheid toepassen. Instructies en procedures opvolgen.

10. Implementatie

In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen naar concrete acties beschreven. De implementatie van het advies wordt onderscheid in twee systemen: voorafgaand aan en na de uitvoering van de coaching.

Implementatieschema mentorschap

Uitgangspunt is om het mentorschap in september 2019 in te voeren. De volgende acties zijn nodig om tot een succesvolle implementatie te komen.

Wat	Wie	Wanneer
Beleid mentorschap op papier zetten en verbinden met HR en beloningsbeleid (aanbeveling 1 en 2)	HR-manager	September 2019
Bepalen potentiële mentoren en gesprekken met kandidaten (aanbeveling 3)	HR-manager	September 2019
Aanmelden mentoren voor opleiding 'Mentorchauffeur' bij Sector instituut	HR-manager	September 2019
Communicatieplan naar ervaren en nieuwe chauffeurs mentorschap	HR-manager en directeur	Eind september 2019
Informatiebijeenkomst coachingstraject nieuwe chauffeurs	HR-manager en directeur	Oktober/november 2019
Koppelgesprekken met gecertificeerde mentoren en chauffeurs	HR-manager	Oktober/november 2019
Start coachingstrajecten	Mentor en (nieuwe) chauffeur	November 2019
Monitoren en evaluatie coachingstrajecten	HR-manager, mentor en (nieuwe) chauffeur	Gedurende het coachingstraject en na afloop in december 2019
Feestelijke bijeenkomst succesvol coachingstraject	Directeuren, HR-manager, mentor en (nieuwe) chauffeur	December 2019
Mentorschap is vast onderdeel in HR en opleidingsbeleid en geldt als promotie om Jongeneel Transport op de arbeidsmarkt neer te zetten	HR-manager	Januari 2020

Tabel 10.1. Implementatieschema mentorschap. Ruiter, 2019.

10.1 Kosten-baten-risico-analyse en interventies

Kosten- en batenanalyse voor de coaching		
Werkzaamheden voor de coaching	Kosten	Baten
Beleid opzetten	De opdrachtgever (HR-manager) beschrijft het beleid over de coaching op papier. De kosten voor de niet gewerkte uren van de HR-manager: € 50 (per uur) x 8 (uur voor 1 dag) = € 400	Het beleid wordt beschreven en de organisatie Jongeneel Transport wordt hierdoor geprofessionaliseerd en krijgt ervaren chauffeurs. De kennis in de organisatie gaat niet verloren.
Ervaren chauffeurs opleiden tot een mentor Opleiding 'Mentorchauffeur'	Opleidingskosten: 8 (mentoren) x € 495 (per cursus) = € 3.960 Er wordt gestart met 8 mentoren. De kosten van de niet gewerkte uren van de mentor : € 40 (per uur) x 80 (8uur x 10 dagen duurt de cursus) = € 3.200	De chauffeurs zijn op de hoogte van de werkwijze omtrent het mentorschap.
Het koppelen van de mentor aan de nieuwe chauffeur	De opdrachtgever stelt een duo (koppeling) samen van de mentor en de nieuwe chauffeur. De kosten van de niet gewerkte uren van de opdrachtgever : € 50 (per uur) x 8 (gesprekken met de 8 mentoren en 8 chauffeurs en 1 uur per gesprek tussen 1 mentor en 1 chauffeur) = € 400 De kosten van de niet gewerkte uren van de nieuwe chauffeur : € 35 (per uur) x 8 (gesprekken met de 8 mentoren en 8 chauffeurs en 1 uur per gesprek tussen 1 mentor en 1 chauffeur) = € 280 De kosten van de niet gewerkte uren van de mentor: € 40 (per uur) x 8 (gesprekken met de 8 mentoren en 8 chauffeurs en 1 uur per gesprek tussen 1 mentor en 1 chauffeur) = € 320 Er wordt gestart met 8 mentoren en 8 nieuwe chauffeurs.	Door de koppeling van de mentor en de nieuwe chauffeur worden de nieuwe chauffeurs begeleid door de mentor. Deze begeleiding zorgt ervoor dat de nieuwe chauffeur een ervaren chauffeur wordt.

Vorbereidingsprogramma	De opdrachtgever werken 2 dagen aan een voorbereidingsprogramma (folder en app). 16 (uur voor 2 dagen) x € 75 (per uur)= € 1.200	De mentor en de nieuwe chauffeurs worden goed geïnformeerd over de werkwijze van het coachingstraject.
Evaluatiegesprek over de nieuwe chauffeur	De kosten van de niet gewerkte uren van de opdrachtgever : € 50 (per uur) x 8 (gesprekken met de 8 mentoren en 8 chauffeurs en 1 uur per gesprek tussen 1 mentor en 1 chauffeur) = € 400 De kosten van de niet gewerkte uren van de nieuwe chauffeur : € 35 (per uur) x 8 (gesprekken met de 8 mentoren en 8 chauffeurs en 1 uur per gesprek tussen 1 mentor en 1 chauffeur) = € 280 De kosten van de niet gewerkte uren van de mentor: € 40 (per uur) x 8 (gesprekken met de 8 mentoren en 8 chauffeurs en 1 uur per gesprek tussen 1 mentor en 1 chauffeur) = € 320	Door het evaluatiegesprek wordt er duidelijk wat de goede punten en verbeterpunten zijn van de nieuwe chauffeur.
Extra beloning voor de 8 mentoren	Chaufeurs 8 x € 300 (per maand) x 6 maanden = € 14.400	Bonus voor de extra inzet van de mentoren, zodat deze mentoren nog meer bereid zijn om het coachingstraject met een succes af te ronden.
Totale kosten	€ 25.160	

Tabel 10.2. Kosten- en batenanalyse voor de coaching. Ruiter, 2019.

10.2 Interventies en communicatieplan

Bij coaching is communicatie een strategische interventie om succesvol te zijn, omdat bij coaching is het communiceren tussen de mentor en de nieuwe chauffeur een belangrijk aspect. Het communiceren zorgt ervoor dat de mentor en de nieuwe chauffeur elkaar begrijpen.

Het communicatieplan is gericht op het informeren, betrekken en meenemen van de chauffeurs in het coachingsproces. Volgens de theorie bestaat communicatie uit eenzijdige en tweezijdige communicatie. De eenzijdige communicatie houdt in dat er geen interactie is bij de boodschap en bij tweezijdige communicatie is er sprake van een interactie tussen de communicerende partijen (Dijkstra, 2008).

Het voorstel is om een nieuwsbrief (eenzijdige communicatie) en twee gesprekken met de mentor en de nieuwe chauffeur (tweezijdige communicatie) in te zetten als communicatieplan.

Als eerste is er gekozen om de chauffeurs te informeren over de start van coaching met een nieuwsbrief. In de nieuwsbrief staat vermeld wanneer de bijeenkomst is om de chauffeurs te informeren. Vervolgens worden er twee gesprekken ingepland tussen de HR-manager (opdrachtgever) en de mentor, en de HR-manager en de nieuwe chauffeur. Tijdens het gesprek tussen de HR-manager en de mentor wordt er door de HR-manager uitgelegd hoe een mentor de nieuwe chauffeur moet begeleiden. Het gesprek tussen de HR-manager en de nieuwe chauffeur is gefocust op wat het coachingstraject inhoudt.

In de onderstaande tekst is een voorbeeld van de nieuwsbrief beschreven.

Voorbeeld 'Nieuwsbrief Jongeneel Transport'

Beste collega's,

Wij willen jullie informeren over het **coachingstraject** voor de chauffeurs. Zoals jullie weten zijn wij al lange tijd op zoek naar ervaren chauffeurs en willen de huidige chauffeurs behouden vanwege de krapte op de arbeidsmarkt!

Wij zijn op zoek naar ervaren chauffeurs en jullie zijn voor ons erg belangrijk.

Graag willen wij starten met de coaching van de nieuwe chauffeurs. We zijn op zoek naar mentoren. Wie wil de rol als toekomstig mentor bij Jongeneel oppakken?

De coaching duurt een halfjaar en start met 8 nieuwe mentoren op 2 september 2019.

Donderdag 22 augustus om 16.00 uur in de kantine geven wij een presentatie over de coaching en het coachingstraject en kunnen jullie je vragen stellen.

Wij rekenen op jullie komst,

Ruud Jongeneel
Ard Jongeneel
Olette Kokkelkoren

11. Literatuurlijst

- Beers, W. van (2012). *Het grote boek over Human Performance Management: mensen als sleutel tot succes* (1^e ed.). Zaltbommel, Nederland: Uitgeverij Thema.
- Boersma, J. (2006). *Management van kennis. Een creatieve onderneming* (Boek). Geraadpleegd op 18 april 2019, van https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=lang_nl&id=IZCkhs9iR3gC&oi=fnd&pg=PA1&dq=kennis+&ots=-bwCSvtNC7&sig=wMre6fJVB4MFeSkV4IPleuvlD0s#v=onepage&q=kennis&f=false
- Bogerijen, I. (2009). *Wat beweegt vrachtwagenchauffeurs?* (Onderzoek). Geraadpleegd op 15 april 2019, van <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/36465>
- Breuer, F. (z.d.). *Coaching en organisatieontwikkeling* (Artikel). Geraadpleegd op 1 augustus 2019, van <https://www.breuer.nl/artikelen/fb%20coach%20en%20oo.pdf>
- Broeck, A. van den, Vansteenkiste, M., Witte, H. de, Lens, W. & Andriessen, M. (2009). *De Zelf-Determinatie Theorie: kwalitatief goed motiveren op de werkvloer1* (Onderzoek). Geraadpleegd op 1 mei 2019, van http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2009_VandenBroeckVansteenkiste_GO.pdf
- Buijs, M. (2017). *Transportsector heeft tij mee* (Artikel). Geraadpleegd op 5 augustus 2019, van <https://insights.abnamro.nl/2017/11/transportsector-heeft-tij-mee/>
- CBS. (2019). *Bevolking; onderwijsniveau; geslacht, leeftijd en migratieachtergrond* (Statistiek). Geraadpleegd op 10 april 2019, van <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/82275NED/table?ts=1559498093545>
- CBS. (2019). *Werkzame beroepsbevolking; beroep* (Statistiek). Geraadpleegd op 14 april 2019, van <https://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=82808NED&D1=0&D2=a&D3=0&D4=0,7-16,18-26,28-36,38-53,55-72,74-83,85-117,119-124,126-131,133-149,151-160,162-170,172-173&D5=4,9,14,19,24,29,34,39,44,49,54,I&HDR=T,G4&STB=G2,G3,G1&VW=T>
- Crul, M. & Kraal, K. (2004). *Evaluatie Landelijk Ondersteuningsprogramma Mentoring* (Onderzoek). Geraadpleegd op 27 mei 2019, van https://www.researchgate.net/profile/Maurice_Crul/publication/242699782_Evaluatie_Landelijk_Ondersteuningsprogramma_Mentoring/links/5821b66908ae5385869fdc9d/Evaluatie-Landelijk-Ondersteuningsprogramma-Mentoring.pdf?origin=publication_detail
- Desmidt, S. & Heene, A. (2005). *Strategie en organisatie van publieke organisaties* (Boek). Geraadpleegd op 1 april 2019, van https://books.google.nl/books?id=JavOI4eEBnEC&pg=PA237&dq=hiërarchische+structuur+verticaal+en+horizontaal&hl=nl&sa=X&ved=0ahUKewiWuo7tiazhAhXIGuwKHU_5DlkQ6AEIQTAF#v=onepage&q=hiërarchische%20structuur%20verticaal%20en%20horizontaal&f=false
- Dell, L., Tulder, R. van, Duursema, H. & McNeill, D. (2009). *Leiderschap en coaching in tijden van crisis* (Onderzoek). Geraadpleegd op 21 mei 2019, van https://www.researchgate.net/profile/Rob_Tulder/publication/265100958_Leiderschap_coaching_in_tijden_van_crisis/links/5524071c0cf2caf11bfcb517/Leiderschap-coaching-in-tijden-van-crisis.pdf
- Dijkstra, N. (2013). *Business model en implementatie* (Onderzoek). Geraadpleegd op 14 april 2019, van https://essay.utwente.nl/63472/1/Bopdr_Nibva_5_0.pdf
- Dijkstra, J. (2008). *Handboek Human Resource Management* (Boek). Geraadpleegd op 12 augustus 2019, van <https://books.google.nl/books?id=x8sZ4u2ylxcC&pg=PT188&lpg=PT188&dq=eenzijdige+communicatie+hr+boe>

k&source=bl&ots=r_RCRnRnFx&sig=ACfU3U3wu7MTUGMwPQgXlGqjVl3V9SPg&hl=nl&sa=X&ved=2ahUKEwjZvJaX_lfkAhWCIVAKHdO1C_A4ChDoATAFegQlChAB#v=onepage&q=eenzijdige&f=false

Esbroeck, R. van & Pepermans, R. (2003). *De complexiteit van mentoring in het bedrijfsleven* (Onderzoek). Geraadpleegd op 12 april 2019, van <https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/187640/170-193-1-PB.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Groen, T. & Vasbinder J. W. (1999). *Kennis mensen en organisaties. Over de betekenis en toepassing van kennis in en tussen organisaties* (Boek). Geraadpleegd op 20 mei 2019, van <https://books.google.nl/books?id=RwIXYTjyWFsC&pg=PA171&dq=kennis&hl=nl&sa=X&ved=0ahUKEwjkg-W2xsDiAhVMC-wKHVjnCQsQ6AEIjAB#v=onepage&q=kennis&f=false>

Haan, E. de & Burger, Y. (2004). *Coachen met collega's. Praktijkboek individuele consultatie* (Boek). Geraadpleegd van 20 mei 2019, van <https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=M19ZR52KqRsC&oi=fnd&pg=PA3&dq=erik+de+haan+en+burger+2004+coaching&ots=ZHG3vemzWo&sig=OPYx6nxKs9C6-lvkbGlsumZ1Gg#v=onepage&q=erik%20de%20haan%20en%20burger%202004%20coaching&f=false>

Huysman, M. & Wit, D. de (2000). *Kennis delen in de praktijk. Vergaren, uitwisselen en ontwikkelen van kennis met ICT* (Boek). Geraadpleegd op 14 april 2019, van <https://books.google.nl/books?id=nlTMI6-jskC&pg=PR3&lpg=PR3&dq=huysman+en+wit+2000+kennis+delen+in+de+praktijk&source=bl&ots=gyexp5QCjV&sig=ACfU3U0CQPhLle01tclh5TegxuZn497uVA&hl=nl&sa=X&ved=2ahUKEwjUuJW7vsDiAhWCCOWKHa8PDJw4ChDoATAEegQlCBAB#v=onepage&q=huysman%20en%20wit%202000%20kennis%20delen%20in%20de%20praktijk&f=false>

IJzendoorn, M. H. van & Miedema, S. (1986). *De kwaliteit van kwalitatief onderzoek* (Boek). Geraadpleegd op 11 mei 2019, van https://openaccess.leidenuniv.nl/bitstream/handle/1887/1395/168_057.pdf?sequence

Jacobs, P. (2014). *Personeel, dat werkt! Tools voor praktisch hrm beleid* (3^e ed.). Hilversum, Nederland: Concept Uitgeefgroep.

Kleijn, H. & Rorink, F. (2007). *Verandermanagement: Een plan van aanpak voor integrale organisatieverandering en innovatie* (Boek). Geraadpleegd op 10 april 2019, van https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=lang_nl&id=qhi6d6TihnsC&oi=fnd&pg=PA17&dq=het+7s+model&ots=P03WnWdJ8Z&sig=rbc7iZNUvb80Dbe42MvW9oUjzeQ#v=onepage&q&f=false

Kluijtmans, F. (2014). *Leerboek HRM* (2^e ed.). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff Uitgevers.

Lange, R. de, Verbeek, R., Passier, G. & Kattenwinkel, H. (2008). *TNO Industrie en Techniek* (Rapport). Geraadpleegd op 10 april 2019, van http://scholar.google.nl/scholar_url?url=https%3A%2F%2Fwww.kimnet.nl%2Fbinaries%2Fkimnet%2Fdocumenten%2Frapporten%2F2009%2F03%2F27%2Fmogelijkheden-tot-co2-normering-en-brandstof-differentiatie-voor-het-vrachtverkeer%2Ftno-rapport-mogelijkheden-tot-co2-normering-en-brandstofdifferentiatie-voor-het-vrachtverkeer.pdf&hl=nl&sa=T&oi=gpg&ct=res&cd=0&d=17379934771864366444&ei=tQ_0XMvCLYiVmgHlyKfIDw&scisig=AAGBfm0hWjLTnn5tLaHuFL6dflDrV3mXLw&nossl=1&ws=1532x768&at=Mogelijkheden%20tot%20CO2%20Normering%20en%20brandstof%20differentiatie%20voor%20het%20vrachtverkeer

Leeuw, A. C. J. de (1994). *Besturen van veranderingsprocessen* (Boek). Geraadpleegd op 23 mei 2019, van https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=bZCVZg-hJfkc&oi=fnd&pg=PA109&dq=de+leeuw+1994+informeel&ots=VXOe8P6eDw&sig=PVtyCGBjtoEUZ9E_s92PnpykAo#v=onepage&q=de%20leeuw%201994%20informeel&f=false

Meijers, F., Deen, N. & Veendrick, L. (2003). *Mentoring: meer vragen dan antwoorden? Inleiding op het*

themadeel (Onderzoek). Geraadpleegd op 11 april 2019, van <https://dSPACE.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/187637/167-190-1-PB.pdf?sequence=2>

Meijers, F., Kuijpers, M. & Winters, A. (z.d.). *Loopbaanbegeleiding en loopbaandialoog in het onderwijs* (Onderzoek). Geraadpleegd op 20 mei 2019, van http://scholar.google.nl/scholar_url?url=http%3A%2F%2Fwww.frans-meijers.nl%2Ffiles%2Fdownload.php%3Fid%3D145&hl=nl&sa=T&oi=ggp&ct=res&cd=0&d=8628000100722492564&ei=CuDzXM-LIYnemQG1yZyQDA&scisig=AAGBfm21avnZkLEuhPDYF-89uIRC0ysObA&noss=1&ws=971x768&at=Loopbaanbegeleiding%20en%20loopbaandialoog%20in%20het%20onderwijs&bn=1

Michels, W. (2012). *Communicatieplanner* (Boek). Geraadpleegd op 19 april 2019, van <https://www.buinezz.nl/media/10/9789001807801.pdf>

Noomen, J.L. & Janssen, M.J. (2015). *Integraal personeelsmanagement: Een praktijkgerichte leerroute naar samenhangend HRM* (12^e ed.). Amsterdam, Nederland: Boom Lemma.

Oeij, P.R.A., Torre, W. van der, Ven, H.A. van de, Sanders, J.M.A.F. & Zee, F.A. van der (2017). *Nieuwe technologie en werk. Verkennend onderzoek voor UWV* (Artikel). Geraadpleegd op 12 april 2019, van https://www.steunpuntwerk.be/system/files/overwerk_2017_2_03.pdf

Personeelsgids 2017 (Jongeneel Transport)

Rabobank. (z.d.). *Beroepsgoederenvervoer over de weg* (Artikel). Geraadpleegd op 7 augustus 2019, van <https://www.rabobank.nl/bedrijven/cijfers-en-trends/transport-en-logistiek/beroepsgoederenvervoer-over-de-weg/>

Rengelink, J. & Schouwstra, K. (2018). *Resultaatgericht Human Resource Management* (1^e ed.). Hilversum, Nederland: Concept Uitgeefgroep.

Schreiner, N. (2009). *Mentoraat aantoonbaar zinvol voor HR* (Artikel). Geraadpleegd op 20 april 2019, van <https://repub.eur.nl/pub/17427/>

Sectorinstituut Transport en Logistiek. (z.d.). *Opleiding Mentorschauffeur: geef nieuwe chauffeurs een goede start!* (Artikel). Geraadpleegd op 11 mei 2019, van <https://www.stlwerkt.nl/leren/opleiding-en-scholing/opleiding-mentorchauffeur-geef-nieuwe-chauffeurs>

Transportfotos.nl • Informatie. (2010). *Transportfotos* (Foto). Geraadpleegd op 1 juni 2019, van <https://transportfotos.nl/viewtopic.php?f=13>

Veen, M. van der & Goijarts, F. (2012). *Motiverende gespreksvoering voor sociaalagogisch werk. Coachen bij gedragsverandering* (Boek). Geraadpleegd op 10 mei 2019, van https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=mGx8H-bqRpwC&oi=fnd&pg=PA8&dq=veen+goijarts+&ots=tEk4LVbRcq&sig=n_eUB8lwfe0QW6GYEvhc3ZkEZfo#v=onepage&q=veen%20goijarts&f=false

Velde, M. van der, Jansen, P. & Dijkers, J. (2015). *Praktijkgericht onderzoek: Opzetten, uitvoeren, analyseren en rapporteren* (2^e ed.). Hilversum, Nederland: Concept Uitgeefgroep.

Vlieger, R. de (2013). *7S model McKinsey* (Artikel). Geraadpleegd op 15 mei 2019, van <https://www.calltheone.com/nl/consultancy/7s-model>

Volvo Trucks Nederland. (2019). *MENTOR TRAINING FUEL COACHING* (Artikel). Geraadpleegd op 1 juni 2019, van <https://www.volvotrucks.nl/nl-nl/services/fleet-management/mentortraining-fuel-coaching.html>

12. Bijlagen

12.1 Afbeeldingen uitstroompercentage van Jongeneel Transport 2017 en 2018

Jaar: **2017** Vernieuwen

Periode	Beginstand		Instroom		Uitstroom		Eindstand		Gem. aantal		% Verloop	
	FTE	HC	FTE	HC	FTE	HC	FTE	HC	FTE	HC	FTE	HC
januari	133,0	146	3,0	3	8,0	8	128,0	141	130,5	144	6%	6%
februari	128,0	141	0,0	0	2,0	3	126,0	138	127,0	140	2%	2%
maart	126,0	138	1,0	1	0,0	0	127,0	139	126,5	139	0%	0%
april	127,0	139	11,6	13	0,0	0	138,6	152	132,8	146	0%	0%
mei	138,6	152	1,0	1	0,0	0	139,6	153	139,1	153	0%	0%
juni	139,6	153	0,0	0	1,0	1	138,6	152	139,1	153	1%	1%
juli	138,6	152	3,0	3	1,4	2	140,2	153	139,4	153	1%	1%
augustus	140,2	153	1,3	2	2,0	2	139,5	153	139,8	153	1%	1%
september	139,5	153	2,8	3	2,0	3	140,3	153	139,9	153	1%	2%
oktober	140,3	153	3,0	3	2,0	2	141,3	154	140,8	154	1%	1%
november	141,3	154	4,0	6	1,0	1	144,3	159	142,8	157	1%	1%
december	144,3	159	2,0	3	0,0	0	146,3	162	145,3	161	0%	0%
Totaal			33	38	19	22			137	150	14%	15%

Afbeelding 12.1. Uitstroompercentage 2017 van Jongeneel Transport, Jongeneel Transport, 2017.

Jaar: **2018** Vernieuwen

Periode	Beginstand		Instroom		Uitstroom		Eindstand		Gem. aantal		% Verloop	
	FTE	HC	FTE	HC	FTE	HC	FTE	HC	FTE	HC	FTE	HC
januari	146,0	162	4,6	5	4,8	5	145,8	162	145,9	162	3%	3%
februari	145,8	162	2,0	2	1,0	1	146,8	163	146,3	163	1%	1%
maart	146,8	163	1,2	2	0,0	1	148,0	164	147,4	164	0%	1%
april	148,0	164	2,8	3	2,0	2	148,8	165	148,4	165	1%	1%
mei	148,8	165	4,0	4	3,0	3	149,8	166	149,3	166	2%	2%
juni	149,8	166	2,0	2	1,0	1	150,8	167	150,3	167	1%	1%
juli	150,8	167	2,7	3	2,0	2	151,5	168	151,1	168	1%	1%
augustus	151,5	168	1,0	3	3,4	4	149,1	167	150,3	168	2%	2%
september	149,1	167	8,0	8	2,8	3	154,3	172	151,7	170	2%	2%
oktober	154,3	172	1,0	1	0,0	0	155,3	173	154,8	173	0%	0%
november	155,3	173	2,6	3	1,0	1	156,9	175	156,1	174	1%	1%
december	156,9	175	5,0	5	1,0	2	160,9	178	158,9	177	1%	1%
Totaal			37	41	22	25			151	168	15%	15%

Afbeelding 12.2. Uitstroompercentage 2018 van Jongeneel Transport, Jongeneel Transport, 2018.

12.2 Onderzoeksinstrumenten

De praktijkdeelvragen	Hoe wordt deze data geanalyseerd?	Waarom wordt deze vraag gesteld?
1. Welk beleid heeft Jongeneel Transport om kennis en ervaring te waarborgen?	De resultaten van het interview met de opdrachtgever en het deskresearch (beschreven in 4.7 best practice). De theoriendeelvragen '4.2 Wat is opleidingsbeleid in relatie tot strategische bedrijfsdoelen?' en '4.4 Wat houdt een coachingstraject in en welke aspecten spelen een rol?' heeft een relatie met de eerste praktijkdeelvraag, omdat door de theorieën over opleidingsbeleid wordt er duidelijk wat een beleid inhoudt en dat een opleiding kan zorgen voor het waarborgen van de kennis en de ervaring. Een voorbeeld van een opleiding is beschreven in de theoriendeelvraag 4.4 (coachingstraject).	De opdrachtgever kent de organisatie, omdat de opdrachtgever jarenlang in de organisatie werkt en de medewerkers begeleidt. Daarnaast wordt er in de paragraaf 4.7 best practice (deskresearch) beschreven dat de organisatie Volvo Trucks Nederland een training voor chauffeurs aan biedt. Deze training is gericht op een mentor die andere chauffeurs (nieuwe onervaren/in ontwikkeling chauffeurs) kan coachen (begeleiden) op het werk.
2. Welke begeleiding willen de chauffeurs om de kennis en ervaring te behouden?	De resultaten van de interviews met de tien chauffeurs. De theoriendeelvraag '4.3 Wat wordt verstaan onder mentorship en coaching?' heeft een verband met praktijkdeelvraag 2, omdat mentoring en coaching een begeleiding kan zijn voor de chauffeurs om de kennis en ervaring te waarborgen.	De tien chauffeurs van Jongeneel Transport weten zelf welke begeleiding er nodig is om de kennis en ervaring te behouden.
3. Wat kan de chauffeur zelf doen om de kennis op peil te houden?	De interviews met de tien chauffeurs. De theoriendeelvraag '4.3 Wat wordt verstaan onder mentorship en coaching?' heeft een relatie met de praktijkdeelvraag 3, omdat mentoring en coaching middelen zijn om de kennis op peil te houden.	De tien chauffeurs weten zelf wat voor mogelijkheden er zijn om de kennis op peil te houden.

Tabel 12.3. Analyse praktijkdeelvragen. Ruiter, 2019.

De interviewvragen	Aan wie wordt deze vraag gesteld?	Waarom wordt deze vraag gesteld?
1. Welke redenen zijn er voor het invoeren van een coachingstraject in de organisatie Jongeneel Transport?	De vraag wordt gesteld aan de opdrachtgever, omdat de opdrachtgever weet waarom de organisatie een coachingstraject wilt invoeren. De opdrachtgever is een HR-manager en heeft veel contact met de directeuren (Algemeen directeur en Technisch directeur). De Algemeen directeur van de organisatie is verantwoordelijk voor welke trajecten er in een organisatie uitgevoerd worden. De leidinggevende en de opdrachtgever hebben ervoor gekozen om een coachingstraject in te voeren.	De vraag wordt gesteld om antwoord te krijgen op waarom een coachingstraject wordt ingevoerd in de organisatie.
2. Welke functie-eisen dient een mentor te hebben in de organisatie Jongeneel Transport?	De vraag wordt beantwoord door de opdrachtgever, omdat de opdrachtgever weet welke functies een mentor dient te hebben. De opdrachtgever heeft ervaring met het coachen van medewerkers.	Het is van belang om te weten welke functies een mentor in bezit moet hebben om een mentor te kunnen zijn voor de chauffeurs.
3. Wat wordt er verstaan onder coaching?	De vraag wordt gesteld aan de opdrachtgever, omdat de opdrachtgever weet wat een coaching is. De opdrachtgever coacht zelf ook medewerkers.	Een mentor dient een coachende rol te hebben. Hierdoor is het belangrijk dat er duidelijk is wat een coachende rol is.
4. Wat maakt coaching waardevol voor de chauffeur?	Op deze vraag wordt antwoord gegeven door de opdrachtgever, omdat de opdrachtgever ervaring heeft met het coachen van de medewerkers. De opdrachtgever kent de chauffeurs en weet waarom de chauffeurs coachen belangrijk vinden en waarom dit helpt voor chauffeurs. Daarnaast wordt deze vraag ook gesteld aan de chauffeurs, omdat deze personen weten waarom coachen helpt en belangrijk is.	Coachen moet wel waardevol zijn voor de chauffeurs anders gaat het coachen van de chauffeurs niet werken.
5. Welke opleidingen dient een mentor te volgen in de organisatie Jongeneel Transport?	De vraag wordt gesteld aan de opdrachtgever, omdat de opdrachtgever informatie heeft over coachingstraject en begeleid ook medewerkers. Hierdoor weet de opdrachtgever wat een mentor voor opleiding kan volgen om een mentor te worden die medewerkers goed begeleid in de organisatie.	Het is belangrijk dat een mentor de juiste opleiding heeft gehad, zodat de mentor de chauffeurs goed kan begeleiden. Door een opleiding krijgen de mentoren informatie over hoe men een goede mentor kan zijn. Denk hierbij aan de vaardigheden etc.
6. Hoe ziet de opzet van een coachingstraject eruit in de organisatie Jongeneel Transport?	De opdrachtgever beantwoordt de vraag, omdat de opdrachtgever kennis heeft over coachingstraject.	Wanneer er een opzet is van een coachingstraject dan wordt er informatie gegeven over welke elementen er in dit traject verwerkt dienen te worden.
7. Wie is er verantwoordelijk voor het uitvoeren van het coachingstraject in de organisatie Jongeneel Transport?	De opdrachtgever heeft antwoord gegeven op deze vraag, omdat de opdrachtgever weet wie er verantwoordelijk is en de leiding gaat nemen over het uitvoeren van dit traject.	Voor een traject is het belangrijk om te weten wie de leiding neemt en verantwoordelijk is voor het uitvoeren van het traject. Er moet namelijk een persoon zijn die weet hoe er een traject geleid dient te worden, zodat het traject goed verloopt.

8. Welke manieren van kennisoverdracht zijn er in de organisatie Jongeneel Transport?	De opdrachtgever beantwoordt deze vraag, omdat de opdrachtgever veel contact heeft met de medewerkers. Hierdoor weet de opdrachtgever op welke manier er kennis wordt gedeeld met de medewerkers.	Het overbrengen van kennis is een manier hoe de mentoren kennis delen over werk met de chauffeurs.
9. Hoe krijg je chauffeurs gemotiveerd om mee te laten doen aan het traject?	Deze vraag wordt beantwoord door de chauffeurs, omdat de chauffeurs weten wat de motivatie is om mee te werken aan het traject.	De motivatie van de chauffeurs is van belang, omdat als de chauffeurs motivatie hebben in het meewerken aan dit traject dan zullen de chauffeurs investeren en helpen dat het traject goed uitgevoerd wordt in de organisatie.
10. Wat verwacht je van een mentor?	De chauffeurs beantwoorden de vraag, omdat het belangrijk is om te weten wat de chauffeurs verwachten van een mentor. Om op dit antwoord alvast in te spelen.	Het is belangrijk om te weten wat de chauffeurs verwachten van een mentor.
11. Wat weet je al over coachingstraject?	De vraag wordt gesteld aan de chauffeurs, omdat door het antwoord wordt er duidelijk wat de chauffeurs al weten van een coachingstraject.	Om te achterhalen welke kennis de chauffeurs hebben over het coachingstraject. Er kan ingespeeld worden op de kennis die de chauffeurs al hebben.
12. Wat vind je van coachingstraject?	De chauffeurs beantwoorden deze vraag, omdat het van belang is om ook aan de chauffeurs te vragen wat de mening is over coachingstraject.	Het is belangrijk om te weten wat de chauffeurs van coachingstraject vinden.
13. Wat stimuleert jou om een mentor te zijn of om gecoacht te worden door een mentor?	De vraag wordt beantwoord door de chauffeurs, omdat het is belangrijk om te weten wat een stimulatie is van de chauffeurs om dit traject goed te laten verlopen in de organisatie. Het traject draait om de chauffeurs.	Door deze vraag te stellen wordt er duidelijk wat de stimulatie is van een mentor of van een chauffeur.
14. Heb je al ervaring met mentorschap?	Deze vraag wordt gesteld aan de chauffeurs, omdat het van belang is om te weten of een chauffeur al de rol als mentor heeft uitgevoerd. Hierdoor kan er worden gekeken welke chauffeurs een mentor kunnen worden.	Er wordt duidelijk of de chauffeur al ervaring heeft met mentorschap. Hierdoor kan worden besloten welke chauffeurs een mentor kunnen zijn.
15. Wat is de motivatie om mentor te zijn?	De chauffeurs geven antwoord op deze vraag, omdat de chauffeurs mentoren kunnen worden. Hierdoor wordt er duidelijk wat de mentoren drijft om een mentor te worden.	Hierdoor wordt er duidelijk wat de chauffeurs drijven om een mentor te worden. De motivatie is van belang, omdat als er geen motivatie is bij de chauffeurs dan willen deze chauffeurs zich niet inzetten om de chauffeurs te begeleiden en kennis over te brengen.
16. Wat is de motivatie om mee te doen aan het coachingstraject?	De chauffeurs beantwoorden deze vraag, omdat de chauffeurs mee doen aan het coachingstraject.	Het is belangrijk om te weten wat de motivatie van de chauffeurs is om het traject goed te laten verlopen, waarin alle chauffeurs gemotiveerd meedoen met het traject.

17. Welke manier van kennisoverdracht helpt voor het coachingstraject?	De opdrachtgever beantwoordt deze vraag, omdat de opdrachtgever heeft ervaring met op welke manier kennis overgebracht dient te worden naar de chauffeurs.	Hoe de kennis overgebracht wordt naar de chauffeurs is van belang, omdat door het overbrengen van de kennis worden de chauffeurs geboeid om mee te doen aan het traject.
18. Wat gaat het opleveren voor de organisatie?	De opdrachtgever heeft deze vraag beantwoord, omdat de opdrachtgever een beeld heeft geschetst wat er gaat gebeuren als het coachingstraject wordt ingevoerd.	De organisatie wilt graag dat het coachingstraject zorgt voor dat de kennis niet uit de organisatie verloren gaat.

Tabel 12.4. Interviewvragen. Ruiter, 2019.

12.3 De harde data resultaten

Interview resultaten van de opdrachtgever

In de onderstaande tekst zijn de interviewvragen en de antwoorden met de opdrachtgever weergegeven.

1. Welke redenen zijn er voor het invoeren van een coachingstraject in de organisatie Jongeneel Transport?

In de huidige transportsector is er een groot tekort aan vrachtwagenchauffeurs. Hierdoor is het belang van duurzame inzetbaarheid binnen de organisatie nog belangrijker geworden. Daarom is het belangrijk dat nieuwe medewerkers (chauffeurs) goed begeleid worden en dat er gezorgd wordt dat het kennisniveau aansluit op de verwachtingen van de organisatie. Dit kan gerealiseerd worden door het inzetten van een mentor.

Het coachingstraject houdt in het kort in dat mentoren (ervaren chauffeurs) opgeleid worden om nieuwe chauffeurs in te werken, zodat de chauffeurs duurzaam inzetbare medewerkers zijn. Denk hierbij aan dat de kennis niet uit de organisatie verloren gaat.

2. Welke functie-eisen dient een mentor te hebben in de organisatie Jongeneel Transport?

Kennis en kunde:

- Mbo denk - en werkniveau;
- Ervaring met het coachen van chauffeurs;
- Ervaring met het werken van geautomatiseerde systemen en rapportages;
- Kunnen luisteren naar chauffeurs en dit kunnen vertalen en uitleggen naar de bedrijfsdoelstellingen zodat er veranderingen plaatsvinden;
- Mondelinge – en schriftelijke instructies geven;
- Nagaan of de instructie daadwerkelijk wordt begrepen;
- Vastleggen van de afspraken en dit periodiek controleren.

Sociale vaardigheden en uitdrukkingsvaardigheid:

- Instructie- en coachende vaardigheden;
- Samenwerken en overleggen;
- Inlevingsvermogen;
- Overtuigingskracht;
- Vertrouwenwekkend;
- Overbrengen veiligheidsbewustzijn;
- Flexibiliteit.

3. Wat wordt er verstaan onder coachende rol?

Een mentor die een chauffeur ondersteunt in de werkzaamheden om ervoor te zorgen dat de taken deskundig worden uitgevoerd.

4. Wat maakt coaching waardevol voor de chauffeur?

Coaching zorgt voor kennis verbreding, beter functioneren en betere beloning voor de chauffeur.

5. Welke opleidingen kunnen de mentoren volgen?

De opleiding 'Mentorchauffeur' aangeboden door Sectorinstituut, omdat de organisatie Jongeneel Transport ervaring heeft met de opleidingen van Sectorinstituut.

6. Hoe ziet de opzet van een mentorprogramma eruit?

Invulling traject

- Profiel opstellen voor mentor;
- Hoe bereiken de mentoren het gewenste opleidingsniveau?

Addendum op Taakfunctieomschrijving mentor:

- Algemeen;
- Doel van de functie;
- Organisatie;
- Wat zijn de taken verantwoordelijkheden van een mentor?;
- Wat zijn de benodigde kwalificaties (kennis en kunde, en sociale vaardigheden en uitdrukkingsvaardigheid) van een mentor?;
- Mentor informatie;
- Bepalen hoeveel mentoren de organisatie nodig heeft?;
- Opleiding mentor.

7. Wie is er verantwoordelijk voor het uitvoeren van het coachingstraject in de organisatie Jongeneel Transport?
Het coachingstraject wordt uitgevoerd door de opdrachtgever (HR-manager) (Jongeneel Transport, 2019).

8. Welke manieren van kennisoverdracht zijn er in de organisatie Jongeneel Transport?

Er worden handleidingen in word documenten beschreven. De kennis wordt in de praktijk opgedaan door de chauffeurs. Denk hierbij aan dat de chauffeurs meelopen met de mentoren (ervaren chauffeurs).

9. Welke manier van kennisoverdracht helpt voor het coachingstraject?

Als eerste worden er persoonlijke gesprekken ingepland met de mentoren en chauffeurs. Tijdens deze gesprekken wordt de meerwaarde van het coachingstraject uitgelegd. De mentoren en chauffeurs worden door een brief geïnformeerd over het traject. De overige medewerkers worden geïnformeerd door de nieuwsbrief van P&O en de Stand van Zaken van de Directie (Jongeneel Transport, 2019).

10. Wat gaat het opleveren voor de organisatie? (in tabel zijn dit de vragen 17 en 18)

De mentoren (ervaren chauffeurs) gaan een traject volgen om deze kennis over te brengen op de chauffeurs. Hierdoor gaat de kennis niet verloren uit de organisatie.

Resultaten van de interviews met de twee chauffeurs (in tabel zijn dit de vragen 9-16)

Tijdens de interviews met de twee chauffeurs zijn de onderstaande vragen beantwoord. Deze interviews met de chauffeurs zijn persoonlijk benaderd om een beeld te krijgen over de chauffeurs op het gebied van mentorschap.

Interview met de eerste chauffeur (30-40 jaar):

1. Hoe krijg je chauffeurs gemotiveerd om mee te doen aan het traject?

Door vanaf het begin de chauffeur te betrekken in dit proces. Denk hierbij aan als de chauffeur in dienst is gelijk kennis te delen over het werk. Dit kan gedaan worden door mentoren die kennis delen in de praktijk en in de theorie.

2. Wat verwacht je van een mentor?

De mentor dient kennis in bezit te hebben over het werk. Een aantal jaren ervaring heeft met dit werk. De kennis kan uitleggen aan de chauffeurs over het werk. Het is ook belangrijk dat de mentor motivatie heeft om met andere chauffeurs de kennis te delen. Het geduld hebben om aan een chauffeur meerdere keren iets uit te leggen als iemand het niet begrijpt. Er dienen duidelijke doelen vastgesteld te worden. Bij het starten van een nieuwe chauffeur wordt er een introductie/begeleiding van twee weken gegeven door een mentor. De chauffeur geeft aan dat de kennis moet worden gewaarborgd. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan een examen.

3. Wat weet je al over coachingstraject?

De chauffeur is er zelf ingerold in het begeleiden van de chauffeurs. Het belangrijkste is dat je de motivatie en geduld hebt om andere chauffeurs kennis te delen (informatie over het werk te geven).

4. Wat vind je van coachingstraject?

De chauffeur vindt coachingstraject een goed plan om kennis te delen met andere chauffeurs, zodat de kennis niet verloren gaat uit de organisatie.

5. Wat stimuleert jou om een mentor te zijn of om gecoacht te worden door een mentor?

De chauffeur vindt het belangrijk om andere chauffeurs te helpen om deze chauffeurs het werken makkelijker te maken.

6. Heb je al ervaring met mentorschap?

De chauffeur heeft ervaring met mentorschap, omdat de chauffeur twee weken lang de nieuwe chauffeurs begeleid in het werkproces.

7. Wat is de motivatie om mentor te zijn?

De chauffeur heeft de motivatie om andere chauffeurs te helpen in het uitleggen van de kennis over het werk.

8. Wat is de motivatie om mee te doen aan het coachingstraject?

De chauffeurs willen ook graag kennis op het gebied van werkzaamheden verkrijgen, zodat de chauffeurs functioneren in de organisatie.

9. Welke manier van kennisoverdracht helpt voor het coachingstraject?

De kennis dient in de praktijk en in de theorie mee gegeven te worden. Het is een handige manier om de theorie te vertellen aan de chauffeurs, zodat de chauffeurs dit beter onthouden. Daarnaast is de chauffeur een voorstander van het maken van examens. Als de chauffeurs een examen hebben dan zorgt dit voor een prestatiedruk om het examen te behalen en zal er beter gepresteerd worden.

Interview met de tweede chauffeur (40-50jaar):

1. Hoe krijg je chauffeurs gemotiveerd om mee te doen aan het traject?

De chauffeur hebben een mentor nodig die tussen de 30 en 40 jaar is en 10 jaar ervaring hebben op dit werkgebied (rijden met gevaarlijke stoffen). Dit is van belang, omdat deze chauffeurs hebben een jonge input (flexibel) en staan meer positief in het leven (gemotiveerder). De jonge input houdt in dat de jonge chauffeurs rond de 30 jaar meer flexibel zijn dan chauffeurs ouder dan 40 jaar. Op het gebied van flexibel gaat het erom dat de jonge chauffeurs beter kunnen werken met digitalisering en meer vitaal zijn (eten gezonder en sporten meer).

Uit dit interview blijkt dat de chauffeur vindt dat jonge chauffeurs meer gemotiveerd zijn dan oudere chauffeurs. Hierdoor krijgen de jonge chauffeurs die gemotiveerd zijn andere chauffeurs mee door het motiveren.

2. Wat verwacht je van een mentor?

Een mentor moet recht door zee zijn. Als een chauffeurs iets niet goed uitvoert dit durven uit te spreken. De chauffeurs prikkelen om de kennis goed te leren. Denk hierbij aan het motiveren van de chauffeurs. De mentor moet ingrijpen indien het nodig is (als de chauffeurs iets verkeerd uitoefent). Het denkniveau van de chauffeurs dienen gecorrigeerd te worden. Dit kan gerealiseerd worden door meerdere keren de informatie uit te leggen met betrekking tot de werkzaamheden en het in de praktijk laten zien hoe het uitgevoerd moet worden.

3. Wat weet je al over coachingstraject?

De chauffeur is al 7 jaar mentor geweest en heeft een visie wat er wel en niet goed gaat met het begeleiden van de chauffeurs.

4. Wat vind je van coachingstraject?

De chauffeur vindt coachingstraject een goed idee. Op deze manier kan de kennis over het werk overgebracht worden naar de chauffeurs.

5. Wat stimuleert jou om een mentor te zijn of om gecoacht te worden door een mentor?

De chauffeur vindt het altijd leuk om met mensen om te gaan en kijkt ernaar uit om nieuwe mensen te leren kennen (nieuwe inzichten te krijgen). Bij nieuwe inzichten gaat het erom dat ieder mens is verschillend en door de verschillende mensen word je bekend met andere meningen. Daarnaast vindt de chauffeur het heel belangrijk om kennis over te dragen met humor. Echter dient de mentor om te schakelen op de momenten dat er serieus gewerkt wordt.

6. Heb je al ervaring met mentorschap?

De chauffeur heeft zeven jaar ervaring met mentorschap.

7. Wat is de motivatie om mentor te zijn?

Als eerste dient een mentor gemotiveerd te zijn om kennis over te brengen naar andere chauffeurs. Daarnaast speelt een beloning voor de mentor ook een rol om gestimuleerd te blijven.

8. Wat is de motivatie om mee te doen aan het coachingstraject?

De chauffeurs willen in de organisatie blijven werken. Als de chauffeurs in de organisatie blijven werken moet een chauffeur de werkzaamheden juist te verrichten. Er moet dan wel kennis overgedragen worden naar de chauffeurs.

9. Welke manier van kennisoverdracht helpt voor het coachingstraject?

In eerste instantie moeten de chauffeurs een gemotiveerd gesprek hebben met de leidinggevende en de opdrachtgever. Tijdens deze gesprekken is het van belang dat de leidinggevende en de opdrachtgever meeleven met de chauffeurs. Op deze manier krijgt men de chauffeurs over om mee te doen aan het coachingstraject. Daarnaast moet de mentor communicatief goed zijn om de kennis over te brengen naar de chauffeurs.

De chauffeur vindt het ook belangrijk dat de leidinggevende mee gaat rijden met de chauffeur, zodat de leidinggevende een indruk heeft hoe de chauffeur rijdt en er druk achter gezet wordt dat de chauffeur zorgvuldig dient te rijden.

De feedback (formulier) van de mentor over de begeleiding van de chauffeurs wordt bijgehouden in het personeelsdossier.

Het maken van een examen om te testen of de chauffeurs de kennis in bezit hebben daar is deze chauffeur geen voorstander van. De chauffeur geeft aan dat dit nog meer druk zorgt voor de chauffeurs en dat er dan nog minder gepresteerd wordt.

In de onderstaande tabel zijn de antwoorden van acht chauffeurs verwerkt. De acht chauffeurs zijn telefonisch geïnterviewd, omdat deze chauffeurs fulltime werken (op de weg rijden) en niet in de organisatie aanwezig zijn.

Vragen	25-30 jaar	30-40 jaar	40-50 jaar	50-67 jaar
1. Hoe krijg je chauffeurs gemotiveerd om mee te doen aan het traject?	Ik ben net gestart in de organisatie en wil als chauffeur begeleid worden door een mentor. De mentor moet tijd en geduld hebben om de werkzaamheden uit te leggen.	Ik wil nu rijden maar over een jaar of vijf mentor worden. Het kost mij nu te veel tijd, thuis te druk.	Voor mij betekent het dat ik word gemotiveerd als ik meer geld per maand verdien door mee te doen aan het coachingstraject.	Kennisdelen over het vak en overbrengen op collega chauffeur dat is een gemotiveerde mentor.
2. Wat verwacht je van een mentor?	Een mentor moet ervaring hebben en kunnen uitleggen.	Kennis kunnen delen en openstaan voor de chauffeurs.	Vooral het enthousiasme voor het vak hebben en de informatie kunnen overbrengen.	Mentor moet weten wat er speelt, overzicht hebben.
3. Wat weet je al over coachingstraject?	Er wordt in de organisatie over gesproken.	Ik ben er nu niet mee bezig.	De directie heeft de medewerkers geïnformeerd via de via een brief.	Er worden mentoren gezocht en de motivatie is erg belangrijk.
4. Wat vind je van coachingstraject?	Een goede wijze om kennis te delen.	Prima plan, goed voor de motivatie.	Kennis behouden voor de organisatie door het coachingstraject.	Goed om het vakmanschap zo over te dragen.
5. Wat stimuleert jou om een mentor te zijn of om gecoacht te worden door een mentor?	Op dit moment vind ik het fijn om gecoacht te worden en later wil ik ook mentor worden.	Ik wil nu alleen chauffeur zijn, omdat ik het te druk heb om nog een opleiding te volgen.	Een goed inwerkingstraject (bij het inwerken van een chauffeur wordt begeleiding gegeven door een ervaren chauffeur gedurende twee weken) heeft bij mij geholpen.	Ik weet hoe de werkzaamheden worden verricht. Ik zie voor mezelf mogelijkheden om mentor te worden.
6. Heb je al ervaring met mentorschap?	Ik zelf niet maar word wel gecoacht.	Nee, geen ervaring mee.	Ja, maar vooral bij collega chauffeurs.	Ik heb meegeholpen met het inwerken van chauffeurs.
7. Wat is de motivatie om mentor te zijn?	De motivatie is om kennis te willen delen.	De organisatie te helpen met de werkzaamheden.	De collega's goed te kunnen inwerken.	Ervaren chauffeurs behouden voor de organisatie.
8. Wat is de motivatie om mee te doen aan het coachingstraject?	De motivatie is voor mij het inwerken van chauffeurs.	De werkzaamheden deskundig verrichten en overdragen.	De organisatie te helpen en jezelf te professionaliseren (extra geld verdienen en opleidingen volgen).	De ervaring van de medewerkers in de organisatie behouden blijft.
9. Welke manier van kennisoverdracht	De kennis communicatief kunnen	De begeleiding vanuit de organisatie moet	Een procesbeschrijving van de	Een inwerk traject met de mogelijkheid om

<i>helpt voor het coachingstraject?</i>	overbrengen. Goede stem hebben en duidelijk kunnen uitleggen.	aanwezig zijn. Dit is vooral belangrijk om onduidelijkheden over de werkzaamheden te voorkomen.	werkzaamheden. Alles stap voor stap beschreven hebben op papier.	vragen te stellen.
---	---	---	--	--------------------

Tabel 12.5. Interviewresultaten. Ruiter, 2019.

Vragen	25-30 jaar	30-40 jaar	40-50 jaar	50-67 jaar
1. Hoe krijg je chauffeurs gemotiveerd om mee te doen aan het traject?	Mijn motivatie komt van binnenuit en denk dat iedere chauffeur dat moet hebben om een mentor te worden.	Een mentor is een vakman met veel ervaring en kan de kennis overdragen.	Het coachingstraject is voor de organisatie en de medewerkers belangrijk om de kennis op niveau te houden.	Het coachingstraject is een manier om ervaring te delen. Enthousiasme helpt hierbij.
2. Wat verwacht je van een mentor?	Een mentor moet leiding kunnen geven aan andere chauffeurs. De werkzaamheden goed kunnen uitleggen.	Mentor moet veel kennis en ervaring hebben over het werk en de functie-eisen van een mentor in bezit hebben.	Het kennisniveau moet hoger zijn dan bij de chauffeurs en kunnen communiceren.	Een mentor is enthousiast over het vak en heeft minimaal vijf jaar werkervaring binnen deze organisatie.
3. Wat weet je al over coachingstraject?	Binnenkort wordt er een presentatie gegeven over het onderwerp.	Er is een tekort aan chauffeurs en daarom wordt het coachingstraject ingevoerd.	Voor het coachingstraject moet een opleiding gevolgd worden.	Voor het coachingstraject dient men enthousiaste chauffeurs te benaderen.
4. Wat vind je van coachingstraject?	Het is belangrijk voor de organisatie om chauffeurs te begeleiden.	coachingstraject is een manier om als chauffeur te groeien.	Op deze manier kan kennis gedeeld worden naar andere chauffeurs.	Het opzetten van een traject zorgt voor meer informatie over de werkzaamheden.
5. Wat stimuleert jou om een mentor te zijn of om gecoacht te worden door een mentor?	Ik wil mij meer verdiepen in de organisatie en hoop later ook mentor te worden.	Het simuleert mij om de organisatie te helpen.	Ik wil kennis overbrengen naar jonge chauffeurs (rond de 20 jaar), omdat ik zelf ook begeleid ben in het inwerkproces.	Er moet wel enthousiast vertelt kunnen worden over de werkzaamheden anders worden de chauffeurs niet begeleid in het werkproces.
6. Heb je al ervaring met mentorschap?	Ik zelf niet, maar word wel gecoacht nu.	Ik ben zelf geen mentor.	Ik ben een mentor en help nieuwe chauffeurs met het inwerken.	Ik ben voor een aantal chauffeurs mentor geweest.
7. Wat is de motivatie om	Een inwerktraject	Een mentor moet	Ik vind dat de	Een mentor moet

<i>mentor te zijn?</i>	onder begeleiding van mentoren helpt om de medewerkers beter te motiveren.	kennis kunnen delen en vragen van de chauffeurs te kunnen beantwoorden.	motivatie uit de persoon zelf moet komen.	rust hebben om de chauffeurs werkzaamheden te kunnen uitleggen.
<i>8. Wat is de motivatie om mee te doen aan het coachingstraject?</i>	Ik wil opgeleid worden tot een ervaren chauffeur.	Met enthousiasme de kennis overbrengen aan de chauffeurs is erg belangrijk.	Verantwoordelijkheid voor het werk is belangrijk voor een mentor.	Een beloning zou voor mij een extra stimulans zijn.
<i>9. Welke manier van kennisoverdracht helpt voor het coachingstraject?</i>	Gesprekken voeren met de chauffeurs, dus communiceren met de chauffeurs.	Het is belangrijk dat de chauffeurs gelijk mee getrokken worden in het proces, zodat de chauffeurs meer gemotiveerd worden.	De mentoren testen of de kennis en kunde voldoende is.	Communiceren naar de chauffeurs is belangrijk voor de organisatie.

Tabel 12.6. Interviewresultaten. Ruiter, 2019.