

Immobiliteit binnen de Rijksoverheid

Een kwalitatief onderzoek naar factoren die dit verschijnsel kunnen verklaren.



Sanneke Wichgers
283631

1 augustus 2007

Opleiding Bestuurskunde
Master Arbeid, Organisatie en Management
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Erasmus Universiteit Rotterdam

Begeleidend docent: Dr. P. van der Parre
2^e begeleidend docent: Prof. Dr. B. Steijn

Voorwoord

Op 1 september 2003 begon ik aan de opleiding Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit en vandaag rond ik met de scriptie die voor u ligt deze opleiding af. In het kader van de Masteropleiding Arbeid, Organisatie en Management heb ik vijf maanden stage gelopen bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Ik heb onderzoek gedaan naar immobiliteit van Rijksambtenaren en hoe dit verklaard kan worden. Van dit onderzoek doe ik in deze scriptie verslag.

Ik wil van deze gelegenheid gebruik maken om een aantal mensen te bedanken. Allereerst was ik zonder de steun van mijn familie en vrienden niet in staat geweest deze scriptie succesvol af te ronden. Pap en mam, ik wil jullie bedanken voor de mogelijkheid die jullie mij hebben geboden om te gaan studeren en voor het vertrouwen in mij, vooral wanneer ik het zelf even niet meer zag zitten. Verder wil ik mijn drie broers Levi, Martijn en Jelle bedanken. Vooral Levi, die mij altijd geholpen heeft tijdens mijn studie: Van het inbinden van papers tot het uitprinten van sheets, niets was teveel gevraagd.

Verder wil ik Peter van der Parre en Bram Steijn bedanken voor de begeleiding gedurende het schrijven van mijn scriptie. Dankzij hen is het mogelijk geweest om mijn opleiding binnen vier jaar af te ronden.

Verder wil ik alle medewerkers van de afdeling Personeel Organisatie Informatie Rijk van het Ministerie van BZK bedanken voor hun begeleiding en hulp; in het bijzonder José Nelis en Hans de Mol. Dhr. Arno Gijsberts wil ik hartelijk danken voor zijn hulp en medewerking vanuit de Belastingdienst.

Met deze scriptie komt een eind aan een periode waar ik met vreugde en enthousiasme op terugkijk. Nu is het tijd voor nieuwe uitdagingen en ik kan volmondig zeggen: Ik ben er klaar voor!

Sanneke Wichgers
Moordrecht, augustus 2007.

Managementsamenvatting

Dit onderzoek richt zich op immobiliteit binnen de Rijksoverheid. Immobiliteit wil zeggen dat een werknemer al tien jaar of langer dezelfde functie uitoefent. Deze lengte in jaren dat een persoon dezelfde functie uitoefent wordt de functieverblijfsduur genoemd en dient in dit onderzoek als operationalisering van het centrale thema 'immobiliteit'.

Uit verschillende onderzoeken is naar voren gekomen dat immobiliteit negatieve gevolgen kan hebben voor zowel werknemer als werkgever. De belangrijkste gevolgen zijn: Een hoger ziekteverzuimpercentage, een lagere motivatie en een verlies van zowel creativiteit als kwaliteit van het werk.

Hier komt bij dat één van de pijlers van het regeerakkoord van het kabinet Balkenende 4 zich richt op een flexibele overheid. Een flexibele overheid vraagt om flexibele ambtenaren. Wil een ambtenaar in de huidige complexe omgeving werk behouden, dan dient hij zich flexibel op te stellen en breed inzetbaar te zijn. Op die manier wordt ook de mobiliteit bevorderd. Men streeft dus naar een inperking van een lange functieverblijfsduur. Wil men weten hoe men dit kan bereiken, dan is het noodzakelijk te weten wat werknemers in de huidige functie houdt. De centrale vraag in dit onderzoek luidt dan ook:

"Welke verklaringen kunnen worden gevonden voor immobiliteit van Rijksambtenaren?"

Als object van onderzoek is gekozen voor de Belastingdienst. Met behulp van een literatuurstudie is er een aantal mogelijke verklaringen voor immobiliteit gefilterd uit reeds bestaande literatuur. Door het afnemen van kwalitatieve interviews is onderzocht in hoeverre deze verklaringen ook daadwerkelijk bestaan in de 'ambtelijke werkelijkheid'. Er zijn gesprekken gevoerd met leidinggevenden, immobiele en mobiele respondenten. De gesprekken met de leidinggevenden waren gericht op de vraag of zij immobiliteit bezien als problematisch en welke maatregelen er eventueel tegen genomen worden. Door vervolgens met zowel immobiele als mobiele werknemers te spreken is onderzocht of er verschillende opvattingen over de factoren uit de gekozen theorieën bestaan tussen beide groepen. Alle interviews zijn uitgewerkt in protocollen en vervolgens geanalyseerd. Door een vergelijking te maken tussen de twee groepen is er geprobeerd inzicht te krijgen in die factoren die mobiliteit kunnen verklaren. Welke factoren zijn bij de immobielen wel aanwezig die bij de mobiele ontbreken en vice versa?

Op basis van dit onderzoek kan worden geconcludeerd dat de volgende factoren immobiliteit kunnen verklaren:

Tabel 1: Verklaringen voor immobiliteit

1. Bepaalde inzetbaarheid	Werknemers die niet breed inzetbaar zijn, zijn immobiel omdat zij elders moeilijk in te zetten zijn.
2. Specialisatie	Een werknemer kiest vaak voor één vakgebied en blijft dit trouw. Functiespecifieke trainingen versterken deze specialisatie.
3. Commitment met de functie	Doordat men loyaal is aan de huidige functie, zoekt men niet naar een andere.
4. Groepsdruk als vorm van commitment	Door de goede sociale sfeer ontstaan er groepen binnen de organisatie. De groep zorgt voor druk om niet mobiel te zijn. Men wil de collega's niet verlaten en dit zou ook niet op prijs worden gesteld,
5. Tevredenheid met de	Wanneer men tevreden is met de functie, wil men geen andere functie

functie	dan de huidige en is men niet mobiel.
6. Leeftijd	Hoe ouder een werknemer is, hoe minder mobiel hij is.
7. Functieverblijfsduur	Hoe langer het dienstverband, hoe minder mobiel een werknemer is.
8. Geen carrieregerichtheid	Immobiele werknemers hebben geen ambities, zien de loopbaan als een rechte lijn en hebben geen behoefte aan groei en ontwikkeling. Dit houdt hen in de huidige functie.
9. Angst voor verandering	Werknemers hebben angst voor nieuwe reorganisaties en de gevolgen hiervan. Hierdoor is er weerstand tegen veranderingen, waaronder mobiliteit, ontstaan.
10. Sociale omgeving	Wanneer men werkt in een prettige omgeving, wil men de functie niet verlaten.
11. Vacaturestop	Wanneer er geen nieuwe mensen aangenomen mogen worden en het werk moet toch gedaan worden, heeft dit volgens de teamleiders tot gevolg dat werknemers lang in dezelfde functie zitten. Het werk moet toch uitgevoerd worden en daardoor wordt de uitstroom beperkt.
12. Arbeidsvoorwaarden	Wanneer de arbeidsvoorwaarden in een organisatie goed zijn, wordt de werknemer in de organisatie gehouden.
13. Paternalisme van de organisatie	Oudere werknemers zijn in het verleden verwend. Hierdoor hebben zij geen behoefte tot ontwikkeling. Werknemers hebben de opvatting dat de organisatie voor hen moet zorgen. Tot op heden gebeurt dit ook nog.
14. Weinig begeleiding voor de managers	Leidinggevendenden moeten investeren in de ontwikkeling van de werknemers van de eigen afdeling en hen in deze ontwikkeling begeleiden. Allereerst vinden functioneringsgesprekken niet structureel plaats. Ook geven leidinggevendenden aan zelf begeleiding van de centrale P&O functie te missen. Dit resulteert in een gebrekkige hulpverlening bij de ontwikkeling van de werknemer.

De belangrijkste verklaringen voor immobiliteit zijn te vinden in een wisselwerking tussen verklaringen die zich richten op de werknemers en verklaringen die zich richten op de organisatie (leidinggevende).

Zo vinden allereerst de immobiele werknemers het niet belangrijk om zich te ontwikkelen en mobiel te zijn; het is naar hun idee niet nodig. Werknemers die zich wel willen ontwikkelen, lopen tegen diverse muren aan, die veelal organisatiegebonden zijn. Zo zijn er werknemers geweest die vroeger wel bereid waren om een andere functie te aanvaarden, maar na diverse sollicitaties niet verder kwamen en zich hierna afgestompt voelden. Dit resulteerde in het verder geen moeite meer willen doen. Er is een gebrek aan feedback waarin aan wordt gegeven waarom men niet in aanmerking komt voor de functie waarop men gesolliciteerd heeft.

Ook vinden functioneringsgesprekken, de gelegenheid om te spreken over de ontwikkeling van de werknemer, niet structureel plaats. Wanneer zij wel plaatsvinden en immobiele respondenten geven aan dat zij geen behoefte hebben aan ontwikkeling met behulp van cursussen, gebeurt er verder niets en wordt het functioneringsgesprek een 'verplicht routine-gesprek'.

Wanneer een organisatie streeft naar het verminderen of voorkomen van immobiliteit, dient met bovenstaande verklaringen rekening te worden gehouden.

Inhoudsopgave

Voorwoord	Blz. 2
Managementsamenvatting	Blz. 3
1 Probleemanalyse	Blz. 7
1.1 Aanleiding voor het onderzoek	Blz. 7
1.1.1 Maatschappelijke veranderingen	Blz. 7
1.1.2 Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt	Blz. 8
1.1.3 Immobiliteit van werknemers	Blz. 9
1.2 Bestuurskundige relevantie	Blz. 11
1.3 Type onderzoek en doelstelling	Blz. 11
1.4 Vraagstelling	Blz. 11
1.5 Leeswijzer en scriptie- opzet	Blz. 12
2 Immobilititeit vanuit verschillende theoretische perspectieven	Blz. 14
2.1 (Im)mobiliteit	Blz. 14
2.1.1 Inleiding	Blz. 14
2.1.2 Soorten mobiliteit	Blz. 14
2.2 Het psychologisch contract	Blz. 15
2.2.1 Verwachtingen in de arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer	Blz. 16
2.2.2 De verandering	Blz. 16
2.2.3 Belemmeringen	Blz. 18
2.2.4 Het psychologisch contract en (im)mobiliteit	Blz. 19
2.3 Employability	Blz. 20
2.3.1 Het vermogen van de werknemer	Blz. 20
2.3.2 De bereidheid van de werknemer	Blz. 21
2.3.3 De rol van de organisatie	Blz. 22
2.3.4 Employability en mobiliteit	Blz. 23
2.4 Commitment	Blz. 25
2.4.1 Betrokkenheid met de functie	Blz. 26
2.4.2 Betrokkenheid met de organisatie	Blz. 26
2.4.3 Commitment en mobiliteit	Blz. 27
2.4.4 Employability en commitment	Blz. 28
2.5 De werksituatie	Blz. 28
2.5.1 Arbeidssatisfactie	Blz. 30
2.5.2 De loopbaan	Blz. 30
2.6 Andere factoren die (im)mobiliteit beïnvloeden	Blz. 32
2.7 Conclusie	Blz. 34
2.7.1 Samenvatting	Blz. 34
2.7.2 Hypothesen	Blz. 34

3	Dataverzameling	Blz. 36
	3.1 Methoden van onderzoek	Blz. 36
	3.1.1 Het interview	Blz. 36
	3.1.2 Organisatie	Blz. 37
	3.1.3 Respondenten	Blz. 39
	3.1.4 Operationalisatie	Blz. 40
	3.2 Betrouwbaarheid en validiteit	Blz. 44
	3.2.1 Betrouwbaarheid	Blz. 44
	3.2.2 Validiteit	Blz. 45
	3.2.3 Beperkingen van het onderzoek	Blz. 45
4	Analyse	Blz. 46
	4.1 Organisatiebeschrijving	Blz. 46
	4.1.1 Cijfers en taken	Blz. 46
	4.1.2 Organisatiestructuur	Blz. 47
	4.2 De loopbaan binnen het Rijk	Blz. 47
	4.2.1 Personeelsontwikkeling bij de Belastingdienst	Blz. 47
	4.2.2 De motivatie en ambities	Blz. 49
	4.2.3 Sturing en verwachtingen van de arbeidsrelatie	Blz. 50
	4.3 De werknemer en zijn inzetbaarheid	Blz. 54
	4.3.1 Leeftijd en privé situatie	Blz. 54
	4.3.2 Specialisatie	Blz. 55
	4.3.3 Kansen en mogelijkheden	Blz. 56
	4.3.4 Het benutten van kansen	Blz. 57
	4.4 Het werk en de organisatie	Blz. 59
	4.4.1 De functie	Blz. 59
	4.4.2 Arbeidssatisfactie	Blz. 60
	4.4.3 Commitment	Blz. 62
	4.5 Conclusie	Blz. 65
5	Conclusies	Blz. 66
	5.1 Vraagstelling	Blz. 66
	5.1.1 Beperkingen	Blz. 71
	5.2 Aanbevelingen	Blz. 72
	5.2.1 Bijdrage aan de theorie	Blz. 72
	5.2.2 Bijdrage aan de praktijk van de beleidsvorming	Blz. 72
	Literatuur	Blz. 74
	Bijlagen	Blz. 81
	▪ BIJLAGE 1 ORGANOGRAM BELASTINGDIENST	Blz. 82
	▪ BIJLAGE 2 INTERVIEW LEIDINGGEVENDE	Blz. 83
	▪ BIJLAGE 3 INTERVIEW WERKNEMER	Blz. 86

1 Probleemanalyse

1.1 Aanleiding voor het onderzoek

Er is veel wetenschappelijke literatuur beschikbaar over arbeidsmobiliteit. Centraal in deze onderzoeken staan vaak de factoren die mobiliteit bevorderen. Opvallend weinig aandacht is er echter voor immobiliteit en de factoren die dit verschijnsel kunnen verklaren.

Sinds 1997 staat de mobiliteit (in-, door- en uistroom) van het Rijkspersoneel centraal in de jaarlijkse 'Personeels en Mobiliteitsonderzoeken Overheidspersoneel' van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. In het PoMo 2003-2004 wordt de conclusie getrokken dat de inhoud van het werk en de werksfeer de belangrijkste factoren vormen voor werknemers om een baan te accepteren bij het Rijk en in te stromen. Maar wat zijn de factoren die een werknemer in zijn huidige functie houdt? Wat zouden eventuele belemmeringen voor een werknemer kunnen vormen om door te stromen? Op deze vragen wordt in het PoMo geen antwoord gegeven; er wordt geen inzicht geboden in de determinanten van immobiliteit. Dit onderzoek probeert dit wel te doen.

Het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties is verantwoordelijk voor de hoofdlijnen van het overheidspersoneelbeleid.

"Met het oog op toekomstige arbeidsmarktkrapte zal het Rijk verder investeren in duurzame en flexibele inzetbaarheid van het zittende personeel. Het Rijk streeft daarbij onder meer naar inperking van de te vaak lange functieverblijfsduur (meer dan 15 jaar). In overleg met de Centrales van Overheidspersoneel werkt BZK hiervoor maatregelen uit¹."

Zoals uit het bovenstaande citaat blijkt, werkt dit ministerie maatregelen uit om het zittende personeel flexibel inzetbaar te maken en immobiliteit, in de vorm van een lange functieverblijfsduur, in te perken. Immobiliteit kan namelijk verscheidene negatieve gevolgen hebben, welke besproken zullen worden in paragraaf 1.1.3.

Om de juiste maatregelen te kunnen nemen, is het van belang te weten wat de oorzaken zijn van deze immobiliteit. Wanneer men de kern van een eventueel probleem kan isoleren, kunnen gerichte maatregelen genomen worden.

Er zijn verschillende aanleidingen voor dit onderzoek geweest, die fungeren als context voor dit onderzoek.

1.1.1 Maatschappelijke veranderingen

Er zijn een aantal maatschappelijke en demografische veranderingen gaande die zorgen voor druk op de arbeidsmarkt. Hierdoor krijgen flexibiliteit en mobiliteit prioriteit, nu en in de toekomst.

Vergrijzing en ontgroening

Het aantal oudere personen in Nederland stijgt en ook de gemiddelde levensverwachting neemt toe. Verder neemt het aandeel van jongeren in de Nederlandse bevolking af door een afname van het geboortecijfer. Ook door deze ontgroening neemt de gemiddelde leeftijd van de bevolking toe en komt er een tekort aan jongeren op de arbeidsmarkt. De vergrijzing is van invloed op de arbeidsmarkt en zo ook op het personeelsbeleid. Als gevolg van het stijgende aantal oudere werknemers, zal het aantal pensioengerechtigden

¹ Vaststelling van de begrotingsstaten van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties voor het jaar 2007. Tweede Kamer der Staten-Generaal, vergaderjaar 2006-2007.

dat over enkele jaren de arbeidsmarkt verlaat, enorm groot zijn, waardoor er een tekort op de arbeidsmarkt kan ontstaan.

De vergrijzing en ontgroening leiden beide tot een veroudering van de totale bevolking. Deze verschijnselen in combinatie met een verder aantrekkende economie kunnen problemen opleveren voor het personeelsbeleid van onder meer het Rijk. Er zal een krappe arbeidsmarkt ontstaan, waarbij er meer vraag naar, dan aanbod van, arbeid zal zijn. Deze situatie kan leiden tot immobiliteit want: "Bij een verkleinende arbeidsmarkt zijn mensen geneigd de ontwikkelingen af te wachten en tot die tijd niet te solliciteren naar andere banen" (Van der Wekken, 1998:35). Een werknemer die eenmaal bij een organisatie werkt, blijft daar vaak jaren, of zelfs de gehele carrière lang, zitten.

1.1.2 Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt

Tabel 1.1 laat zien dat Nederlandse werknemers weinig mobiel zijn.

Tabel 1.1.2 *Vrijwillige en gedwongen mobiliteit in Nederland, 1986-2002.*

	Percentage
Niet mobiel	73.5
Vrijwillig	18.8
Gedwongen	7.6

Bron: OSA (Arbeidsaanbodpanel 1988, 1990, 1992, 1994, 1996, 1998, 2000 en 2002) in: Gesthuizen, M. & Dagevos, J. (2005). *Arbeidsmobiliteit in goede banen*. Den Haag, SCP.

Over de tabel hierboven waarin mobiliteit op de arbeidsmarkt in het algemeen centraal staat, schrijft het SCP (2005:19): "Vrijwillige mobiliteit komt duidelijk vaker voor dan gedwongen mobiliteit. Gemiddeld 8,8% van alle werkenden in loondienst was op vrijwillige basis mobiel in de twee jaar voorafgaande aan de betreffende peildatum. Voor gedwongen mobiliteit gaat het om gemiddeld 7,6%." Het grootste percentage werknemers (73,5%) is niet mobiel.

Verder dient opgemerkt te worden dat mobiliteit wordt beïnvloed door de economische conjunctuur. Wanneer de economie aantrekt, stijgt de werkgelegenheid. Wanneer het aantal banen groeit, nemen de mogelijkheden voor de werknemer toe om van baan te veranderen. De mobiliteit kan dan toenemen. Tijdens een hoogconjunctuur nemen ook de mogelijkheden toe om een baan te vinden die beter aansluit bij de voorkeuren van de werknemer. Bij een laagconjunctuur blijkt de totale mobiliteit af te nemen (SCP, 2005).

De beperkte mobiliteit wordt versterkt door enkele ontwikkelingen op de arbeidsmarkt van het Rijk. In het regeerakkoord, opgesteld door het Kabinet Balkenende 4, is een taakstelling van 15 000 arbeidsplaatsen binnen het Rijk opgenomen. Dit aantal is inclusief de Zelfstandige Bestuursorganen. Wanneer deze buiten beschouwing worden gelaten is er sprake van een reductie van 12 000 arbeidsplaatsen. Deze bezuinigingen zullen leiden tot een afnemende werkgelegenheid bij het Rijk, welke de immobiliteit versterkt.

Volgens het Ministerie van BZK (2007:60) is het verlooptijdsinterval voor het Rijk het grootst bij jongeren en hoger opgeleiden. Verwacht wordt dat het aantal complexe functies toe zal nemen, waardoor de vraag naar hoogopgeleide werknemers toe zal nemen. Door de demografische ontwikkelingen ontstaat er echter een tekort aan hoopgeleide jongeren, met een HBO of WO diploma, die deze functies kunnen vervullen.

In 2001 werd bovendien door de Commissie van Rijn geconstateerd dat de vraag en het aanbod van personeel in de Nederlandse collectieve sector niet op elkaar aansluiten. Ook

zijn overheidsorganisaties onvoldoende in staat om gekwalificeerd personeel te behouden (Ministerie van BZK, 2006).

Er zijn dus verschillende ontwikkelingen die er voor zorgen dat de arbeidsmarkt onder druk komt te staan. Wil het Rijk een goede werkgever zijn en de positie op de arbeidsmarkt niet verliezen, dan dienen er maatregelen te worden genomen om goed, flexibel personeel te werven en te behouden. Die maatregelen kunnen pas genomen worden als het 'probleem' helder is.

1.1.3 Immobilititeit van werknemers

Dit onderzoek richt zich op de immobilititeit van Rijksambtenaren. Alhoewel de meeste belangrijke concepten uit dit onderzoek pas in paragraaf 3.1.4 geoperationaliseerd zullen worden, wordt het centrale begrip 'immobilititeit' in deze paragraaf 'meetbaar' gemaakt, zodat het helder is wat er in dit onderzoek mee bedoeld wordt: Immobilititeit wordt gemeten in het aantal jaren dat men dezelfde functie uitoefent, de functieverblijfsduur. Wanneer een werknemer langer dan 10 jaar dezelfde functie uitoefent, wordt er in dit onderzoek gesproken van immobilititeit.

Een lange functieverblijfsduur kan enkele negatieve gevolgen hebben, voor zowel de werknemer zelf als de organisatie waar de werknemer werkzaam is. Zo blijkt uit onderzoek van De Bauw *et al* (2000:42) dat een lange functieverblijfsduur een verklaring is voor het afnemen van de motivatie van werknemers. Verder neemt het enthousiasme voor het werk af en neemt de verstarring toe. Immobilititeit leidt ook vaak tot een eenzijdige fysieke en/of mentale belasting, een eenzijdige ontwikkelde kennis en een verlies aan leervermogen: "Mensen kunnen tot op heel hoge leeftijd veel leren, maar alleen als ze in training blijven. Voor wie lang niets nieuws leert wordt leren steeds moeilijker. En lang hetzelfde werk doen betekent vaak: lang niets nieuws leren" (TNO, 2005:16). Zo kunnen medewerkers door een lange functieverblijfsduur minder competent en minder flexibel worden.

Josten *et al* (2006) voegen hier een extra factor aan toe, namelijk de *bereidheid* tot ontwikkeling. Werknemers kunnen volgens de auteurs vastroesten in hun functie, waardoor zij minder bereid zijn zich te ontwikkelen. Wanneer men niet bereid is zich te ontwikkelen, kan dat gevolgen hebben voor de inzetbaarheid. Deze neemt verder af door een te sterke specialisatie van werknemers die kan ontstaan door het lang uitoefenen van dezelfde functie.

Het is voor een werknemer van belang om zijn kennis te blijven ontwikkelen. Wanneer hij dit niet doet, kan zijn kennis uiteindelijk verloren gaan. De ervaringen die hij heeft opgedaan in zijn functie kan hij niet meer gebruiken en op die manier gaat de 'arbeidsmarktwaarde' van de werknemer omlaag. "An efficient allocation of labour is important, partly for productivity and general welfare, but it is also important for the individual worker, as labour income constitutes the largest source of income for the majority of households. Job mobility is necessary as new economic opportunities appear, and old ones disappear continuously, and reallocation of labour may be necessary to achieve and maintain a desired level of welfare" (Widerstedt, 1998:1)

Geringe of immobilititeit kan gevolgen hebben voor de werknemer, maar zeker ook voor de organisatie. Hoewel er meestal gedacht wordt dat leeftijd van invloed is op ziekteverzuim, is dit vaak niet het geval. De functieverblijfsduur en fysieke belasting van het werk kunnen gezondheidsproblemen en verzuim beter verklaren dan leeftijd. Dit is een belangrijk gegeven voor werkgevers, want juist deze twee factoren kunnen worden beïnvloed (van Dalen & van Sloten, 2006:26). Nero (2007:20) legt uit dat de aard van de functie en de functieverblijfsduur beide belangrijke factoren zijn bij het verklaren van verzuim en gezondheidsproblemen. In zijn

afstudeeronderzoek concludeert hij onder meer dat er een relatie is tussen een lange functieverblijfsduur bij ouderen en oplopende verzuimcijfers. Immobiliteit kan, vooral met het oog op de toekomst, grote gevolgen voor de organisatie hebben. Zo kunnen er problemen ontstaan wanneer een grote groep personeel in korte tijd de kennis die nodig is om een bepaalde functie goed uit te voeren, missen.

Een belangrijke factor voor het slagen van het mobiliteitsbeleid is het perspectief van de werknemers. Zij moeten het mobiliteitsbeleid uiteindelijk gestalte geven. De organisatie en haar werknemers moeten 'employable' zijn, wat inhoudt dat zij zo op elkaar ingespeeld zijn dat zij het beste uit elkaar halen. Deze flexibiliteit kan bereikt worden door scholing, aandacht voor de loopbaan en het kijken naar de toekomst.

Uit de Arbeidsmarktmonitor Rijk (2007) blijkt dat de groep werknemers met de langste functieverblijfsduur aanzienlijk meer ontevreden is dan de gemiddelde respondent.

Aangegeven wordt:

"De algemene baantevredenheid neemt dan ook sterk af met de functieduur. In mindere mate geldt dat voor de algemene tevredenheid over de werkgever. Niettemin kent de minst tevreden groep toch een hoge mate van immobiliteit. Het kan daarom interessant zijn nader onderzoek te doen naar de factoren die bijdragen tot langdurige immobiliteit."

In onderstaande tabel is één en ander overzichtelijk in beeld gebracht.

Tabel 1.1.3² Personeelscategorie en (on)tevredenheid: verblijfsduur in de functie en bij de werkgever

	Totaal	t/m 2 jaar in de functie	3-10 jaar in de functie	11-20 jaar in de functie	> 20 jaar in de functie	t/m 2 jaar bij de werkgever	3-10 jaar bij de werkgever	11-20 jaar bij de werkgever	> 20 jaar bij de werkgever
Algemene baantevredenheid	69%	+ 6%	+0%	-3%	-10%	+2%	+1%	+2%	-3%
Algemene tevredenheid met de werkgever	49%	+9%	+0%	-9%	-11%	+4%	-0%	+2%	-6%
Zoekt niet	59 %	-10%	-2%	+10%	+18%	-2%	- 9%	+0%	11 %
Zoekt intern	27%	+11%	-1%	-7%	-9%	-4%	+4%	+0%	- 4 %
Zoekt extern	14%	+0%	+2%	-3%	-8%	+6%	+5%	+0%	-7%

Ook blijkt dat 59% van de Rijksambtenaren niet op zoek is geweest naar een andere functie of werkgever. Ambtenaren die meer dan tien jaar hun functie vervullen, of meer dan twintig jaar in dienst zijn bij dezelfde werkgever, zijn het minst op zoek naar ander werk.

Met de juiste informatie kan wellicht een beter instrumentarium worden opgesteld om de mobiliteit en inzetbaarheid van werknemers te vergroten.

² Gebaseerd op: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2007). *Arbeidsmarktmonitor Rijk*. Den Haag.

Om verklaringen voor immobiliteit te vinden is er in dit onderzoek gekozen voor een kwalitatieve manier van dataverzameling. Na een literatuurstudie over mobiliteit, immobiliteit en aanverwante concepten is er data verzameld in de kern; bij de betrokken werknemers. Middels semi-gestructureerde interviews is er diepgang geboden en werd zowel het perspectief van de werknemer als van de werkgever duidelijk.

1.2 Bestuurskundige relevantie

De Bestuurskunde is een discipline die zich richt op de bestudering van het openbaar bestuur. Dit onderzoek richt zich op de mobiliteit en immobiliteit binnen het *Rijk*. De focus ligt op het vinden van verklaringen voor immobiliteit, welke gevonden worden door interviews af te nemen bij Rijksambtenaren.

Thema's als employability en mobiliteit worden in de literatuur veelal als 'goed' en 'nastrevenswaardig' beschouwd. Immobiliteit wordt hierbij vaak afgedaan als 'slecht' en iets wat vermeden moet worden. Aan de hand van dit onderzoek worden de vaak uitgesproken meningen van auteurs onderzocht en bekeken in hoeverre de praktijk deze onderbouwd of juist tegenspreekt.

Verder bestaan er reeds veel onderzoeken die zich richten op de determinanten van mobiliteit. Dit onderzoek naar verklaringen voor immobiliteit kan een aanvulling zijn. Belangrijk hierbij is de vraag of immobiliteit vooral te wijten is aan het ontbreken van mobiliteitsbevorderende factoren of dat er ook 'immobiliteitsbevorderende' factoren bestaan. Omdat het HRM beleid van een organisatie een mobiliteitsbevorderende factor kan zijn, is dit onderzoek tevens een HRM- vraagstuk. HRM is het vakgebied dat zich bezighoudt met het managen van personeel (de 'human resources'). Wanneer duidelijk is wat mensen motiveert en tegen houdt om mobiel te zijn, helpt dit de HRM-manager om gerichte maatregelen te nemen.

1.3 Type onderzoek en doelstelling

Er wordt onderzoek gedaan naar factoren die de immobiliteit van Rijksambtenaren kunnen verklaren.

Het *doel* van het onderzoek is het vinden van verklaringen van immobiliteit. Er wordt gebruik gemaakt van theoretische noties die samenhangen met de begrippen mobiliteit en/of immobiliteit. Er is sprake van een *verklarend onderzoek*. Het gaat om het leveren van inzichten en kennis ('fact-finding') omtrent immobiliteit van Rijksambtenaren.

1.4 Vraagstelling

De onderzoeksvraag die centraal staat in dit onderzoek is:

"Welke verklaringen kunnen worden gevonden voor immobiliteit van Rijksambtenaren?"

Om deze centrale vraag op een adequate en volledige manier te beantwoorden, is een aantal deelvragen geformuleerd.

1. *Wat wordt verstaan onder 'immobiliteit'?*

Deze vraag is opgesteld om een beter inzicht te krijgen in het fenomeen 'immobiliteit'. Wat is het eigenlijk en waarom is het van belang? Aangezien er gezocht wordt naar verklaringen voor immobiliteit, is het van belang helder te krijgen wat er wordt verstaan onder mobiliteit en immobiliteit.

2. Welke theorieën met betrekking tot (im)mobiliteit kunnen er worden gevonden?

In de literatuur wordt gezocht naar verscheidene inzichten rondom het centrale thema. Wanneer deze twee deelvragen beantwoord zijn, is er een kader met verscheidene theoretische noties ontstaan, welke als leidraad dient gedurende dit onderzoek. Dit kader bepaalt mede de focus in de empirie.

Door met zowel immobiele als mobiele werknemers gesprekken te voeren, worden de verklaringen voor immobiliteit, afkomstig uit de literatuur, empirisch onderzocht. De laatste deelvraag luidt daarom:

3. Wat zijn de (belangrijkste) verklaringen voor immobiliteit?

Het Rijk is met 120 000 werknemers één van de grootste werkgevers van Nederland. Omdat het niet mogelijk is om binnen een relatief kort tijdsbestek (5 maanden) al deze werknemers te interviewen is er voor gekozen om één organisatie binnen het Rijk te kiezen als object van onderzoek. Op basis van een aantal criteria, welke in paragraaf 3.1.2 zullen worden uiteengezet, is er uiteindelijk gekozen voor de Belastingdienst. De keuze voor één organisatie brengt beperkingen met zich mee in de mate waarin de conclusies ook van toepassing zijn op ambtenaren die in andere organisaties binnen het Rijk werkzaam zijn. Deze beperkingen zullen worden besproken in paragraaf 5.1.1.

1.5 Leeswijzer en scriptieopzet

Deze scriptie bevat de volgende indeling in hoofdstukken:

In *hoofdstuk 1* is het te onderzoeken probleem gedefinieerd. Er zijn relevante ontwikkelingen besproken en op basis van het probleem is een centrale onderzoeksvraag geformuleerd, welke met behulp van enkele deelvragen beantwoord zal worden.

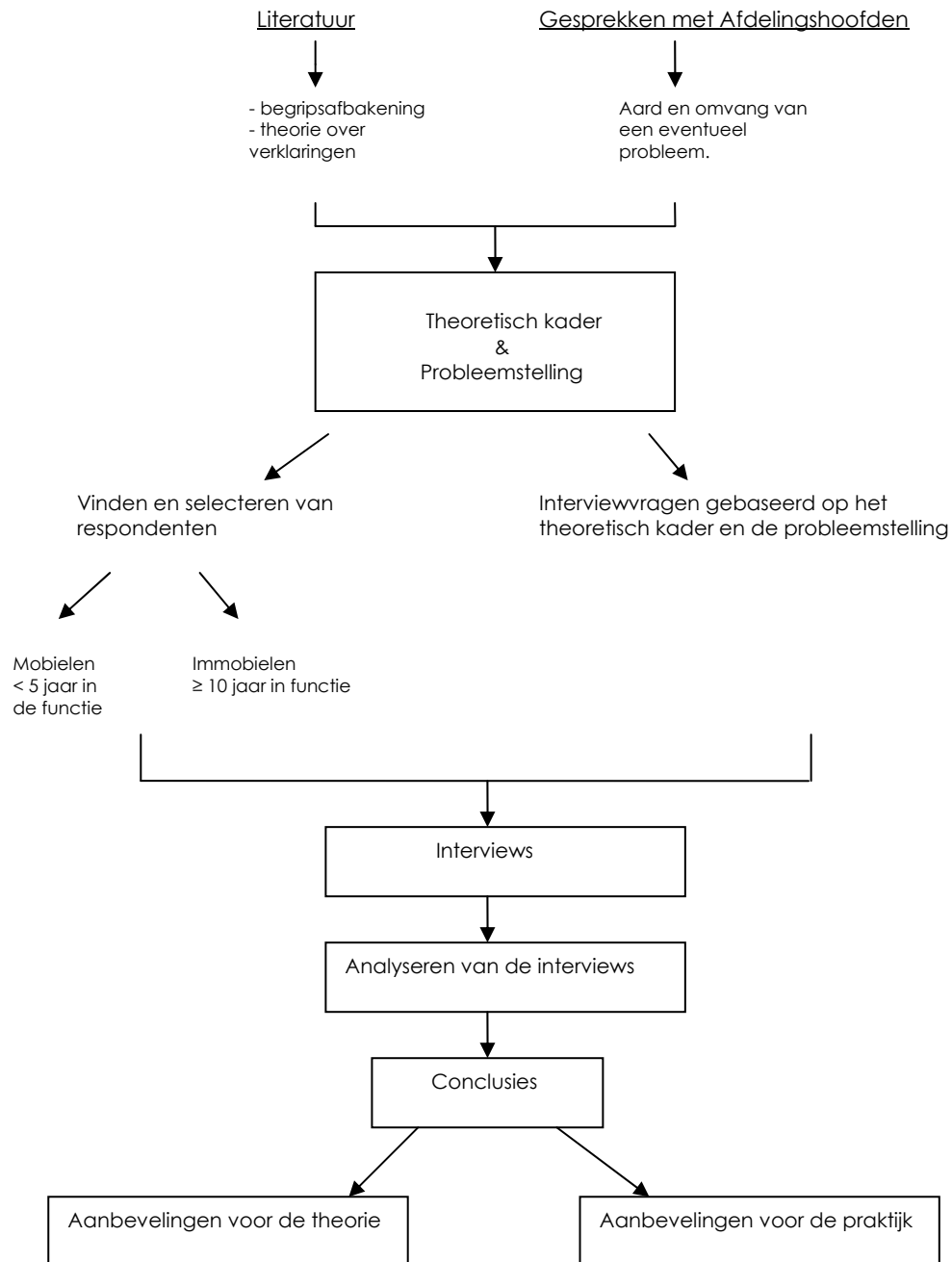
In *hoofdstuk 2* staan de belangrijkste theoretische noties rondom (im)mobiliteit centraal. Tezamen vormen deze het theoretisch kader van dit onderzoek. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een analysemodel dat is samengesteld door de onderzoeker.

In *hoofdstuk 3* wordt de aandacht gericht op het interview; de in dit onderzoek gekozen wijze van dataverzameling. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste theoretische noties 'meetbaar' gemaakt (geoperationaliseerd). Deze operationalisatie resulteert in een vragenlijst. In dit hoofdstuk wordt ook aandacht geschonken aan de beperkingen van het onderzoek.

In *hoofdstuk 4* wordt de gekozen organisatie beschreven en is de analyse van de interviews te vinden. Hierbij is gebruik gemaakt van het analysemodel uit hoofdstuk 2.

In *hoofdstuk 5* worden tot slot, op basis van de resultaten, de conclusies van het onderzoek beschreven, waarna er enkele aanbevelingen worden gedaan.

De scriptie is als volgt opgebouwd:



Figuur 1.5 Scriptie-opzet

2 Immobilititeit vanuit verschillende theoretische perspectieven

Dit onderzoek richt zich op het vinden van verklaringen voor immobilititeit. Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van een literatuurstudie en interviews met leidinggevend en werknemers. De literatuurstudie wordt in dit hoofdstuk behandeld.

Zoals de titel van het hoofdstuk aangeeft, kan het onderwerp vanuit verschillende theoretische perspectieven worden beschouwd. Vandaar dat in dit hoofdstuk de beantwoording van deelvraag 2 centraal staat: *“Welke theorieën met betrekking tot (im)mobiliteit kunnen worden gevonden?”*

In dit hoofdstuk zal een kader van theoretische achtergronden worden geschetst waarbinnen immobilititeit geplaatst kan worden. Uit de theorieën die worden besproken, worden hypothesen gedestilleerd die met behulp van de resultaten uit de interviews worden onderzocht.

2.1 (Im)mobiliteit

In deze paragraaf zal allereerst een algemeen beeld worden geschetst van het concept mobiliteit, waarna vervolgens de verschillende soorten mobiliteit aan bod komen.

2.1.1 Inleiding

Mobiliteit kan gezien worden als elke verandering van arbeidsmarktpositie die een werknemer meemaakt. Deze definitie is erg breed, omdat zij zich richt op *elke* verandering. In dit onderzoek wordt er aangesloten bij de nauwere definitie van mobiliteit die van den Oeven (1999) heeft opgesteld:

“Het vermogen van mensen om zich effectief aan te passen aan veranderingen in organisatorische omstandigheden, marktverhoudingen en klantwensen.”

Volgens Timmerhuis en Vermeulen (1993:1) is mobiliteit een manier om de kwaliteit en inzetbaarheid van het personeel op peil te houden en te bevorderen. Door mobiliteit gaan individuele werknemers actief bewegen en kunnen ze soepel om leren gaan met veranderingen. Dit is van belang omdat er tegenwoordig veel veranderingen binnen en buiten organisaties plaatsvinden (zie paragraaf 2.3). In dit onderzoek is immobilititeit het tegenovergestelde van mobiliteit, waarbij werknemers zich dus niet aanpassen aan veranderingen en in dezelfde functie blijven. In dit onderzoek worden beide concepten gemeten in de lengte van de functieverblijfsduur (in jaren). Mobiliteit wordt weerspiegeld door een functieverblijfsduur van vijf jaar of korter en met immobilititeit wordt een functieverblijfsduur van 10 jaar of langer bedoeld.

2.1.2 Soorten mobiliteit

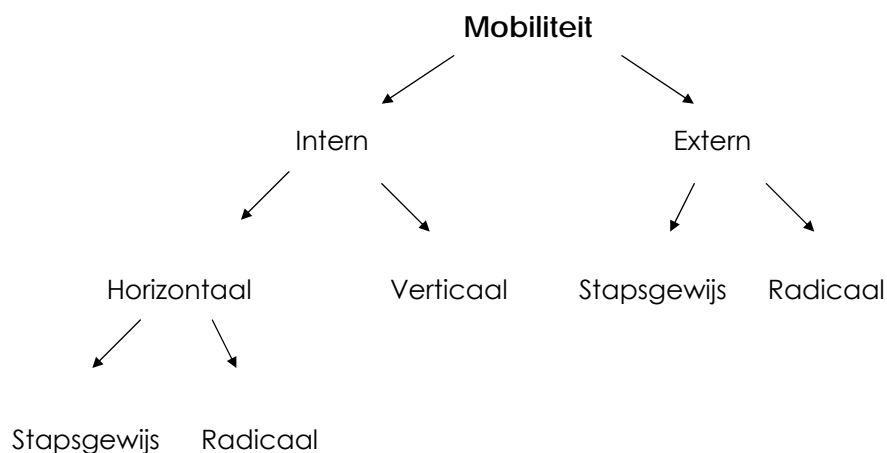
Mobiliteit is niet eenduidig en heeft meerdere verschijningsvormen. Daarom is het altijd van belang dat het helder is over welke soort van mobiliteit er gesproken wordt.

In de gekozen definiëring van mobiliteit staat het ‘vermogen om zich effectief aan te passen’ centraal. Dit kunnen personen op meerdere manieren doen. Zo kan er onderscheid worden gemaakt tussen *functionele* en *geografische* mobiliteit. Geografische mobiliteit is de geconcretiseerde bereidheid om op andere fysieke locaties dan de huidige te werken. Functionele mobiliteit is het vermogen en de bereidheid om binnen een functiegebied meerdere taken of rollen uit te voeren (Baarveld *et al*, 1999:94). Het kan gaan om een werknemer die binnen dezelfde organisatie een functie aanvaardt op een hoger/lager niveau. Deze vorm van mobiliteit wordt ook wel *verticale* mobiliteit genoemd, welke het tegenovergestelde is van *horizontale* mobiliteit. Wanneer een werknemer horizontaal mobiel

is, zal hij een andere functie gaan bekleden, welke zich op hetzelfde niveau bevindt als zijn vorige functie.

Naast de indeling geografische/functionele en verticale/horizontale mobiliteit, wordt er ook een onderscheid gemaakt tussen *interne* en *externe* mobiliteit. Interne mobiliteit vindt plaats binnen de organisatie. Een werknemer aanvaardt een functie elders, verandert van baan, maar niet van organisatie (doorstroom). Dit laatste gebeurt wel bij externe mobiliteit. Een werknemer verlaat zijn oude baan voor een baan in een andere organisatie (uitstroom). De functie kan voortbouwen op de vorige functie (stapsgewijs), maar ook totaal anders zijn. In dit laatste geval is er sprake van een grote verandering in de loopbaan (radicaal).

Samengevat ziet dit er als volgt uit:



Figuur 2.1.2 Soorten mobiliteit

Bron: (Ontleend aan) Boom en Metselaar, 2003:20.

Vanuit de onderzoeksvraag, die zich richt op het vinden van verklaringen voor immobiliteit, is er gezocht naar relevante theorieën die in relatie staan met (im)mobiliteit. Dit zijn onder andere:

- Het psychologisch contract
- Employability
- Commitment

Er is voor deze drie gekozen omdat het psychologisch contract laat zien dat de arbeidsrelaties door verschillende ontwikkelingen de laatste dertig jaar zijn veranderd. Het gaat hier om een verandering van een arbeidsrelatie waarin de verwachtingen zich richten op loyaliteit en commitment naar een relatie waarin de verwachtingen gericht zijn op inzetbaarheid (employability). Het is interessant om deze uitersten te gebruiken als kader om naar immobiliteit te kijken.

2.2 Het psychologisch contract

Een arbeidsrelatie bestaat uit een formeel contract en een psychologisch contract. Deze laatste staat centraal in dit hoofdstuk.

Door een toename van complexiteit van de omgeving en door reorganisaties ontstond er vanuit organisaties een behoefte aan flexibele werknemers en werd er gezocht naar manieren om de mobiliteit van werknemers te bevorderen, zodat zij gemakkelijk elders ingezet konden worden. De rollen van zowel werkgever als werknemer zijn veranderd. Deze verandering in arbeidsrelaties kan weergegeven worden met een verandering in het psychologisch contract (Steijn, 2001:82, Baarveld, 1999:66).

“Het psychologisch contract is het geheel van nergens neergeschreven verwachtingen tussen werkgevers en werknemers” (Baarveld, 1999:66).

2.2.1 Verwachtingen in de arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer

Centraal in deze definitie staan verwachtingen die bestaan in de hoofden van mensen. Een extra complicerende factor hier is dat het gaat om verwachtingen die niet opgeschreven worden, terwijl de verwachtingen van werkgever en werknemer bij beide partijen wel helder moeten zijn. Deze transparantie kan ontstaan door regelmatige gesprekken waarin werknemer en werkgever hun rollen bespreken en bekijken in hoeverre beide partijen hier nog tevreden over zijn. Wanneer dit niet gebeurt, zou het kunnen dat verwachtingen niet ingelost worden, wat kan leiden tot een schending van het psychologisch contract. Er is volgens van Herwaarden (2006:30) sprake van een schending van het psychologisch contract wanneer een werknemer een discrepantie ervaart tussen de waargenomen verplichtingen zoals de organisatie die al dan niet tot uitvoering brengt en de beloofde verplichtingen.

Het psychologisch contract vormt een aanvulling op het formele arbeidscontract en “net als andere contracten kan het psychologisch contract geschonden worden, bijvoorbeeld als aan bepaalde verwachtingen ten aanzien van de loopbaanontwikkeling niet wordt voldaan. Als de schending ernstig is, kan dit er zelfs toe leiden dat de werknemer de organisatie verlaat” (Boom & Metselaar, 2003:21). Een schending kan dus leiden tot externe mobiliteit. Schalk en Freese (1998) voegen hier aan toe dat conflicten over verwachtingen moeilijk opgelost kunnen worden, omdat men niet terug kan vallen op geschreven rechten en plichten.

2.2.2 De verandering

Zoals in de inleiding is beschreven zijn de arbeidsrelaties tussen werkgever en werknemer sinds de jaren negentig veranderd. De verwachtingen van de werkgever en werknemer voor 1990 noemen we het *oude psychologisch contract* en de verwachtingen in de periode na 1990, toen de flexibilisering concrete vormen begon aan te nemen, wordt aangeduid met het *nieuwe psychologische contract*.

Concreet komt het oude contract erop neer dat werknemers arbeid verrichten in ruil voor bescherming. Werknemers zijn loyaal aan en betrokken met de functie. Visser en Altink (1998) schrijven over een paternalistische opstelling door managers, waarbij zij in grote mate de functie en loopbaan van de werknemers bepaalden en in ruil daarvoor zekerheid boden in de vorm van ‘life time employment’.

Deze zekerheid is nu echter verdwenen als gevolg van het verdwijnen van de fordistische organisatie en de opkomst van flexibiliteit. De omgeving van organisaties is niet stabiel meer, maar veelal complex. Dit vraagt om flexibele organisaties met flexibele werknemers. De ‘baan voor het leven’ verdwijnt (Steijn, 2001).

Het *oude psychologische contract* ziet er volgens Gaspersz en Ott (1996) in Steijn (2001) als volgt uit.

Tabel 2.2 Het oude psychologisch contract

Werkgever verwacht	Werknemer verwacht
Permanente loyaliteit	Beloning van loyaliteit door continuering van arbeidsrelatie ongeacht de economische omstandigheden
Volgzaamheid en discipline	Sturing van loopbaan door werkgever
Maximale prestaties op de huidige functie	Beloning van de prestaties op de huidige functie

Rond de jaren negentig begon de flexibilisering concrete vormen aan te nemen, wat resulteerde in veranderende verwachtingen in arbeidsrelaties.

Tabel 2.2.1 Het nieuwe psychologisch contract

Werkgever verwacht	Werknemer verwacht
Geen blijvende loyaliteit van de werknemer; een vertrek naar een andere werkgever om verder te leren is acceptabel	Geen blijvende loyaliteit van de werkgever. Bij te geringe inzetbaarheid is de kans op (gedwongen) vertrek groot.
Maximale betrokkenheid bij het werk, projecten e.d.	Uitdagende functies, boeiende projecten
Bereidheid tot mobiliteit, permanent leren en eigen verantwoordelijkheid voor de loopbaan	Mogelijkheden voor doorstroom, brede opleidingen en zelfsturing van de loopbaan
Maximale prestaties en inzetbaarheid binnen het bedrijf	Beloning van prestaties en inzetbaarheid

In dit *nieuwe psychologisch contract* komt naar voren dat de werkgever employability mogelijkheden aanbiedt en verwacht dat werknemers bereid zijn om te investeren in hun inzetbaarheid door onder meer permanent te leren. Ook verwacht de werkgever bereidheid tot mobiliteit. De werknemer verwacht dat de werkgever op zijn beurt mogelijkheden biedt voor deze mobiliteit. Wanneer deze mogelijkheden er niet zijn, kan de werknemer niet mobiel zijn. Zoals in paragraaf 2.3 zal worden besproken, bestaat de mobiliteit uit het vermogen en de bereidheid om een andere baan te accepteren. Wanneer er aan één van deze voorwaarden niet is voldaan, zal mobiliteit niet tot stand komen. Het kan zijn dat er van de werknemer verwacht wordt dat hij mobiel is, maar dat hij zelf geen mogelijkheden ziet om te groeien: de bereidheid is aanwezig, maar de werknemer bezit het vermogen niet. Er zou hierdoor sprake kunnen zijn van het ontstaan van een fuikfunctie (zie paragraaf 2.3.2)

In het nieuwe contract ligt de grootste verantwoordelijkheid bij de werknemer (zie tabel 2.2). De werknemer is verantwoordelijk voor de sturing van de loopbaan en de inzetbaarheid. Hier speelt de mentale mobiliteit een rol: De werknemer moet de noodzaak van brede inzetbaarheid in zien en vragen om ontwikkelingsmogelijkheden. Als deze noodzaak ingezien wordt, is er volgens Visser en Altink (1998) sprake van een 'win-win situatie' waarbij werknemer *en* werkgever profiteren. De werknemer wordt meer waard op de arbeidsmarkt en de organisatie heeft de beschikking over breder inzetbare werknemers. Op deze manier

kunnen zij flexibeler zijn en beter inspelen op veranderingen in de omgeving. Beide partijen handelen dan vanuit het nieuwe contract.

Herriot (1995) trekt in Baarveld (1999) de ontwikkeling van het psychologisch contract door naar te toekomst, waarbij duidelijk wordt dat de flexibilisering naar verwachting enkel toe zal nemen.

Tabel 2.2.2 Het psychologisch contract in de toekomst

THE INDIVIDUAL OFFER		THE ORGANISATION OFFER
Loyalty	1970's	Safety
Compliant		Promotion
Good employee		Care
Responsibility	1990's	A job
Flexibility		High salary
Long days/more hours		
Learning	2010's	Employability
Learning how to learn		Mobility
Adds value		Flexible contracts/ Individual rewards

In de tabel is te zien dat rond 2010 de organisatie mobiliteit en flexibiliteit aanbiedt. De werknemer dient hierop te reageren door bereid te zijn om te leren. Wil men werk blijven behouden, dan moet men zich flexibel opstellen en in staat zijn een andere functie te aanvaarden.

2.2.3 Belemmeringen

Het moet echter vermeden worden om het nieuwe psychologisch contract te beschouwen als een daadwerkelijk nieuwe manier van denken die door iedereen gedeeld wordt. Veel werknemers zijn zich niet bewust van het bestaan van dit 'nieuwe' contract en denken en handelen nog steeds vanuit het 'oude'. Ook Steijn (2001:82) onderschrijft deze constatering. Volgens hem leeft het idee van een tijdelijke baan niet en ook is er slechts een relatieve bereidheid om van baan te veranderen. Herriot & Pemberton (1996) geven in Visser en Altink (1998) aan dat veel mensen gewend zijn geraakt aan het psychologische contract waar zij lange tijd onder gewerkt hebben.

Bij het veranderen van het psychologisch contract, kunnen ook emoties een rol spelen. In het oude contract stond de zekerheid en de bescherming van de werknemer centraal. Nu dit

wegvalt, kan dit voor onbegrip zorgen bij de werknemers. "Tenzij individuen veranderingen in het psychologische contract zien als legitiem en nodig, wanneer bijvoorbeeld het voortbestaan van de organisatie in het geding is, zullen zij verandering waarschijnlijk ervaren als contractbreuk" (Rousseau & Wade-Benzoni, 1995 in Visser en Altink 1998). De emoties kunnen versterkt worden wanneer werknemers de noodzaak van employability niet inzien en vinden dat de werkgever eenzijdig een contractwijziging heeft doorgevoerd. Dit kan van invloed zijn op de (im)mobiliteit van werknemers.

2.2.4 Het psychologisch contract en (im)mobiliteit

De veranderingen in het contract kunnen vooral voor oudere werknemers verwarrend zijn. Zij kunnen in dienst getreden zijn onder het oude contract en hier nog vanuit handelen. Deze werknemers richten zich dan niet op de 'nieuwe' verwachtingen zoals bereidheid tot mobiliteit en maximale inzetbaarheid. Dit terwijl de werkgever dit wel van hen verwacht. Hij denkt en handelt immers vanuit het nieuwe contract. De noodzaak van het nieuwe contract moet duidelijk zijn. De werknemers kunnen nog gericht zijn op een 'baan voor het leven', terwijl deze niet meer gegarandeerd kan worden (Steijn, 2001) en niet leidt tot een brede inzetbaarheid. Het bovenstaande leidt tot de volgende hypothese:

1. "Werknemers die handelen vanuit het oude psychologische contract, zijn weinig mobiel."

In de literatuur zijn er diverse argumenten te vinden waarom een werknemer zich inspant om mobiel te zijn. Bij de keuze tussen het wel of niet verlaten van de organisatie spelen verschillende push en pullfactoren een rol. "Mobiliteit en immobiliteit komen tot stand in een complex afwegingsproces. Dit afwegingsproces kan bekeken worden in termen van het in de literatuur vaak gehanteerde onderscheid tussen pull- en pushfactoren" (Timmerhuis en Vermeulen, 1993:21).

Pullfactoren zijn factoren die werknemers naar een andere baan 'trekken'. Deze factoren werken bevorderend en stimulerend. Het gaat om kenmerken van de nieuwe baan die voor de werknemer zo aantrekkelijk zijn dat hij bereid is zijn oude baan op te geven. Het kan bijvoorbeeld gaan om goede arbeidsvoorwaarden of een inhoudelijk aantrekkelijke baan. *Pushfactoren* zijn kenmerken van de (oude) baan die door de werknemer als zo negatief en onwenselijk worden beschouwd dat hij naar een andere baan 'geduwd' wordt. Er is onvrede met de bestaande situatie. Voorbeelden van pushfactoren zijn: een onprettige werksfeer, te geringe loopbaanmogelijkheden en onvrede met de inhoud van het werk.

Wanneer beide partijen tevreden zijn over elkanders functioneren en de verwachtingen zijn helder, dan is de basis voor interne mobiliteit aanwezig. De werknemer is tevreden met de werkgever en hij kan er, in overleg met de werkgever, voor kiezen om zijn functie uit te breiden, op een andere afdeling gaan werken of er voor kiezen om een nieuwe baan te aanvaarden binnen de huidige organisatie (Timmerhuis en Vermeulen, 1993). Deze doorstroom moet dan wel aanwezig zijn. De werknemer is gericht op ontwikkeling, handelt vanuit het nieuwe psychologisch contract en zal eerder mobiel zijn dan een werknemer die gericht is op een baan voor het leven. Het bovenstaande levert de volgende hypothese op:

2. "Werknemers die handelen vanuit het nieuwe psychologische contract zijn veelal mobiel."

Wanneer een werknemer ontevreden is over zijn werkgever, wat blijkt uit het niet ingelost worden van zijn verwachtingen, wordt de externe mobiliteit bevorderd: de werknemer kan op zoek gaan naar een andere baan binnen een andere organisatie waar hij zijn loopbaan

kan voortzetten. Hij zal zoeken naar een functie en werkgever die wel aan zijn verwachtingen voldoen.

Zoals in deze paragraaf is besproken kunnen mobiliteit en immobiliteit gezien worden vanuit twee perspectieven: employability en commitment.

2.3 Employability

Een theorie die licht kan werpen op het (im)mobiliteitsvraagstuk, is 'employability'. Voordat de relatie tussen employability en mobiliteit zal worden beschreven, is het van belang het concept eerst te definiëren. In dit onderzoek wordt de volgende definitie van employability gebruikt:

"Employability refers to the capacity and willingness of workers to remain attractive for the labour market, by reacting to and anticipating changes in tasks and work environment" (de Grip et al, 2004: 216).

Deze definitie bestaat uit twee belangrijke aspecten, waaronder:

- het vermogen ('capacity') van de werknemer om aantrekkelijk te blijven voor de arbeidsmarkt.
- de bereidheid ('willingness') van de werknemer om aantrekkelijk te blijven voor de arbeidsmarkt.

Deze onderdelen van employability zullen nu één voor één aan bod komen.

2.3.1 Het vermogen van de werknemer

In bovenstaande definiëring krijgt het vermogen van werknemers een belangrijke plaats. Het gaat hierbij om het vermogen om aantrekkelijk te blijven voor de arbeidsmarkt. Het gaat om de kans om werk te verkrijgen en te behouden. Dit vermogen dient niet onderschat te worden. Men moet in staat zijn om inzetbaar te zijn. Dit houdt in dat de werkgever ontwikkelingskansen aan reikt *en* dat de werknemer deze kansen benut.

Het vermogen van een werknemer wordt gevormd door het verkrijgen van competenties en het verbreden van de inzetbaarheid door scholing (Baarveld *et al*, 1999:34). De grootste verantwoordelijkheid voor dit ontwikkelingsproces ligt bij de werknemer: zoals in de definitie naar voren komt gaat het om het *eigen* vermogen om werk te kunnen krijgen. Visser en Altkink (1998) brengen naar voren dat er geen baanzekerheid meer is. De werknemer is in dienst zolang hij of zij van waarde is voor de werkgever. Verder is de werknemer zelf verantwoordelijk voor het zoeken en vinden van mogelijkheden om de eigen waarde te vergroten. Zekerheid kan dus alleen nog ontleend worden aan de eigen inzetbaarheid. Leidinggevendenden kunnen hierin wel een ondersteunende rol vervullen door de mogelijkheden voor multi-inzetbaarheid en mobiliteit te verbeteren, door het vergroten van bijvoorbeeld het cursusaanbod. Wekken voegt hieraan toe dat de organisatie wel die kansen moet bieden waar de werknemer behoefte aan heeft. Enkel dan zal de werknemer bereid zijn, zijn inzet te tonen voor scholing (Wekken, 1998:11). De werknemer moet deze behoeften dan wel uitspreken.

Bij deze scholing dient een onderscheid te worden gemaakt tussen algemene en bedrijfsspecifieke trainingen en cursussen. Volgens Becker (1964) gaan investeringen van een werkgever in algemene trainingen eerder verloren dan investeringen in bedrijfsspecifieke trainingen. Algemene vaardigheden kunnen ook bij een andere werkgever ingezet worden.

Wanneer een werkgever echter veelal investeert in bedrijfsspecifieke scholingen wordt de (externe) mobiliteit en inzetbaarheid minder.

“Kennelijk gaat hier de economische theorie op dat het voor werknemers na het afronden van een bedrijfsspecifieke cursus weinig lucratief is een andere baan te zoeken, omdat zij de nieuwe kennis en vaardigheden in een ander bedrijf niet te gelde kunnen maken, terwijl dat voor werknemers die algemeen geschoold zijn wél het geval is” (Wolff *et al*, 2002:8). Ook cursussen die functiespecifiek zijn kunnen de immobiliteit van werknemers versterken. De werknemer ontwikkelt dan kennis die hij nodig heeft bij de uitoefening van zijn huidige functie. Hij wordt steeds meer een specialist.

Bij het doen van onderzoek naar employability dient dus altijd gelet te worden op de cursussen die de werkgever aanbiedt en of deze (functie/bedrijfs)specifiek of algemeen van aard zijn. Alleen de laatste hebben employability waarde.

Het bovenstaande leidt tot de volgende hypothese:

3. “Werknemers die voornamelijk specifieke (functie- en bedrijfsspecifieke) trainingen volgen, stimuleren een lange functieverblijfsduur en dus immobiliteit.”

Enkel het vermogen te bezitten om aantrekkelijk te zijn voor de arbeidsmarkt, is niet voldoende. De bereidheid dient ook aanwezig te zijn.

2.3.2 De bereidheid van de werknemer

Deze bereidheid is niet hetzelfde als het vermogen van werknemers. Het gaat om het reageren en anticiperen op veranderingen in taken en werkomgeving. Forrier *et al* (2001) voegen hier de bereidheid om van functie of fysieke werklocatie te veranderen aan toe. De bereidheid biedt mogelijkheden om kennis en ervaringen uit te bouwen, waardoor men breed inzetbaar wordt.

Het verschil tussen vermogen en bereidheid blijkt uit het feit dat men wel het vermogen kan hebben, maar niet de bereidheid en vice versa.

Tabel 2.3.2 Vermogen en bereidheid

		Aanwezig	
Niet aanwezig		Vermogen	Bereidheid
	Vermogen		Fuik
	Bereidheid	Geen verandering	

Wanneer een werknemer wel bereid is tot mobiliteit, maar het vermogen niet aanwezig is, zou er sprake kunnen zijn van een fuiksyndroom. Een werknemer heeft dan het idee dat er geen mogelijkheden zijn om verticaal door te stromen en dat er ook horizontaal (zowel binnen als buiten de organisatie) geen mogelijkheden zijn (De Lange & Pardoel, 2005:6). Van der Parre (1995) voegt hier aan toe dat het fuiksyndroom niet automatisch ontstaat wanneer mensen geen verdere carrièremogelijkheden meer hebben. Het gaat om het frustreren van de promotieaspiraties van een carrièregerichte werknemer. Een fuiksyndroom kan enkel ontstaan wanneer werknemers ambities hebben. Werknemers zonder ambitie kunnen niet vastlopen, “omdat de notie ‘vastlopen’ reeds de blokkering van het willen maken van carrière impliceert” (Van der Parre, 1995:187).

De gekozen definitie van de Grip *et al* (2004), richt zich enkel op het individu. Er wordt geen aandacht geschonken aan de waarde van employability voor de organisatie. Wanneer de

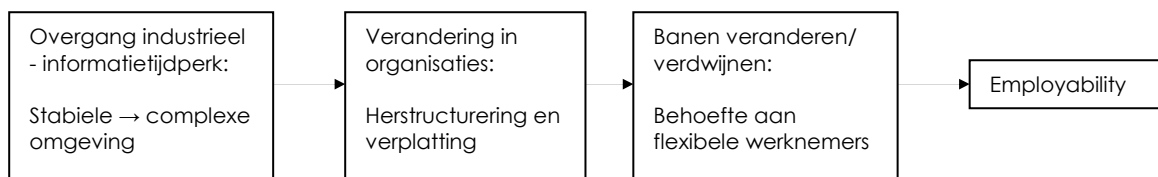
achtergrond van het employability denken beschouwd wordt, kan dit echter wel een waardevolle toevoeging zijn.

2.3.3 De rol van de organisatie

De opkomst van het employability-denken hangt samen met reorganisaties bij en inkrimpingen van vele organisaties in de jaren tachtig. Deze veranderingen in organisaties zijn het gevolg van veranderingen in de omgeving van de organisaties. Organisaties bevonden zich in de overgang van een industrieel tijdperk, waarin massaproductie en een stabiele omgeving centraal stond, naar een informatietijdperk met een complexe en onvoorspelbare marktomgeving. Sinds 1980 reageren organisaties op deze veranderingen door herstructurering en verplating (Visser & Altink, 1998).

Door deze ontwikkeling was 'life-time employment' niet meer mogelijk en ontstond er een behoefte aan flexibele werknemers. Organisaties zoeken naar manieren om de mobiliteit van werknemers te bevorderen, zodat zij elders ingezet kunnen worden. Die flexibilisering richt zich op het vermogen van werknemers om de hoeveelheid en de vorm van arbeid aan te passen aan de veranderingen in de omgeving (Pennings, 1996:2). Banen kunnen veranderen of zelfs verdwijnen, maar werknemers kunnen, als zij over inzetbare vaardigheden beschikken en bereid zijn tot mobiliteit, niet hun *baan* behouden, maar wel werk. 'Life time employment' wordt vervangen door 'Life time employability' (Gasperz & Ott, 1996 in Steijn, 2001).

Samengevat ziet de opkomst van employability er als volgt uit:



Figuur 2.3.3 De opkomst van het employability denken

Wanneer een werknemer breed inzetbaar is, kan zij makkelijker een veranderende functie in een flexibele organisatie bemannen. Werknemers die employable zijn, zijn in de organisatie breed inzetbaar. Bij een reorganisatie kunnen deze werknemers ook tegen relatief geringe kosten van werk naar werk begeleid worden. Er komen op dat moment geen hoge scholingskosten bij kijken. De definitie van de Grip *et al* (2004) dient een toevoeging te krijgen, waarin het belang van employability voor de organisatie tot uitdrukking komt:

*"Employability refers to the capacity and willingness of workers to remain attractive for the labour market **and the organisation**, by reacting to and anticipating changes in tasks and work environment"* .

Nu het belang van de organisatie ook is opgenomen in de definiëring van employability, ontstaat er een completer beeld. Employability houdt nu ook in dat het personeel en de organisatie zo op elkaar zijn ingespeeld dat zij het beste uit elkaar halen. De juiste werknemer dient hiervoor op het juiste moment, op de juiste plek binnen de organisatie te zitten. Dit kan gerealiseerd worden door mobiliteit. Wanneer dit gebeurt ontstaat er volgens Baarveld (1999) een ultieme zekerheid om steeds toegevoegde waarde te kunnen leveren en inzetbaar te blijven in werksituaties. In de volgende paragraaf zal de relatie tussen employability en mobiliteit nader worden bekeken.

2.3.4 Employability en mobiliteit

Mobiliteit is een aspect van employability: Wanneer een werknemer positieve ervaringen heeft met mobiliteit, zal hij in de toekomst ook eerder bereid zijn om een andere functie te aanvaarden. Hierdoor wordt uiteindelijk de inzetbaarheid vergroot (Boom & Metselaar, 2003). Forrier *et al* (2001:89) onderschrijven deze constatering: "Wie regelmatig werkzaamheden verricht die tot een andere functie behoren, bouwt een bredere ervaring op en verbetert zo zijn inzetbaarheid op de interne en vaak ook op de externe arbeidsmarkt".

Een verschil tussen mobiliteit en employability is dat de sturing van mobiliteit zich richt op een bepaald doel: het vinden van een andere werkplek. Employability richt zich op het verwerven van competenties die bruikbaar zijn op meerdere plaatsen. Om te bepalen hoe employable een werknemer is, onderscheiden Gaspersz en Ott (1994:1) drie factoren:

1. *Kunnen*. Men moet inzetbaar kunnen zijn. Beschikt de werknemer over de juiste vaardigheden en talenten?
2. *Weten*. Werknemers moeten op de hoogte zijn van wat men op dit moment 'waard' is en in welke mate er op de arbeidsmarkt ruimte en behoefte is aan zijn specifieke vaardigheden.
3. *Willen*. Men moet mobiel willen zijn. Is men bereid om regelmatig van functie te wisselen?

Uit de laatste factor blijkt dat het mobiel willen zijn een onderdeel is van employability. Alhoewel het lijkt alsof dit een eigen keuze is, blijkt uit alle drie de factoren een mate van dwang ('moeten'). Employability wordt nu beschouwd als een middel om een doel te bereiken en heeft geen waarde op zich. Het gedrag van de werknemer wordt gemotiveerd door anderen; de prikkel komt van buiten de werknemer zelf.

Wil men echter een blijvende verandering bewerkstelligen, dan is het van belang dat werknemers zelf de noodzaak van employability (inzetbaarheid) inzien. De prikkel komt dan van binnen uit: Het wordt van een extrinsieke factor ('moeten') een intrinsieke factor ('zelf willen'). Intrinsieke motivatie wordt meestal gestuurd door gevoelens van tevredenheid en voldoening. De noodzaak tot ontwikkeling moet uit de persoon zelf komen. Pas dan is men employable. Mensen willen breed inzetbaar zijn omdat het hen verrijkt en hen ontwikkelt. Wekken voegt over de derde factor ('willen') het volgende toe: "Voor employability is niet alleen de fysieke mobiliteit van personeel van belang, maar ook de mentale of geestelijke mobiliteit. Medewerkers moeten bereid en in staat zijn tot verandering. Zij moeten zich inzetten voor een flexibele organisatie en zelf flexibel zijn" (Wekken, 1998:12). Hierbij dient men wel de aard van het werk in het achterhoofd te houden. Het kan zijn dat het werk specialistische vaardigheden vraagt van de werknemer. Inzetbaarheid kan dan een juiste uitoefening van het werk in de weg staan.

Kip richt zich in Baarveld (1999:49) op de verschillende manieren die er bestaan om mobiliteit te bevorderen. Hierbij wordt opgemerkt dat er ook rekening gehouden dient te worden met remmende factoren in mobiliteit. Deze factoren kunnen er ongemerkt toe leiden dat werknemers afgeremd worden in hun wensen mobiel te zijn. Remmers die worden genoemd zijn dat werknemers lang in een functie zitten en gevangen zitten in gouden ketenen. Onder dit laatste wordt verstaan dat de voorzieningen in de huidige situatie zo goed zijn, dat men geen noodzaak ziet om weg te gaan of alleen maar met verlies weg kan. Functieduur is ook voor van der Velden (2007:30) een mobiliteitsremmer: "Het probleem van een (te) lange functieduur is dat op termijn ervaringsconcentratie op kan treden, dit heeft tot gevolg dat de medewerker op het betreffende smalle terrein steeds kundiger wordt. Indien de functie dan op een bepaald moment van inhoud verandert of zelfs komt te vervallen dan is de betreffende medewerker moeilijk op een ander terrein inzetbaar."

Wanneer het management de mobiliteit van een groep werknemers probeert te bevorderen moet zij proberen de 'remmers op te heffen met versnellers' als rotatie, brede vakscholing en mobiliteitsbeloningen (Baarveld, 1999).

Uit het bovenstaande is te concluderen dat employability, in de vorm van brede inzetbaarheid, mobiliteit kan bevorderen. Dit leidt tot de volgende hypothese:

4. "Werknemers die niet breed inzetbaar zijn, zijn veelal immobiel".

Kennismanagement

Hoewel mobiliteit vaak als nastrevenswaardig wordt beschouwd, kan het ook negatieve gevolgen hebben waar rekening mee gehouden dient te worden. Zo is kennis van werknemers noodzakelijk voor het goed functioneren van een organisatie. Een nadeel van mobiliteit is dat werknemers bij het verlaten van de organisatie hun kennis meenemen. Vanuit dit perspectief kan teveel mobiliteit dus negatieve gevolgen hebben en kunnen organisaties ervoor kiezen mobiliteit niet te bevorderen. Zij kunnen er daarentegen ook voor kiezen om maatregelen te nemen om de kennis te waarborgen. Per organisatie kunnen deze maatregelen verschillen.

Voor veel organisaties vormt competentie verbetering (manier om employability te bereiken) een aanleiding voor het invoeren van 'kennismanagement', waarbij men probeert de kennis en ervaring van medewerkers te behouden. De organisatie heeft behoefte aan het waarborgen van de kennis en ervaring van de medewerkers, zodat het rendement van de productiefactor kennis wordt vergroot. Dit laatste wordt duidelijk door de definitie van kennismanagement die Weggeman (1999) in Lips *et al* (2005:406) geeft:

"Het zodanig inrichten en besturen van de processen in de kenniswaardeketen dat daardoor het rendement [...] van de productiefactor kennis vergroot worden."

Steijn (2001) vult aan dat de opkomst van het kennismanagement als reactie op employability, ook is te verklaren uit het feit dat organisaties tegenwoordig veel kenniswerkers in dienst hebben die informatie omzetten in kennis. Voor het voortbestaan van de organisatie krijgt het waarborgen van kennis dan prioriteit. Organisaties die proberen de aanwezige kennis te waarborgen, 'halen de kennis uit de hoofden van de individuele werknemers' en maken deze beschikbaar voor alle werknemers. Verwacht wordt dat organisaties die slim omgaan met kennismanagement, employability en mobiliteit kunnen stimuleren omdat men niet bang hoeft te zijn dat de kennis van de werknemer de organisatie zal verlaten op het moment dat de werknemer dit doet. Organisaties die niet aan kennismanagement doen kunnen employability tegen houden, omdat zij bang zijn om via die weg de benodigde kennis te verliezen.

Er zijn volgens Lips *et al* (2005:407) drie manieren om kennismanagement te operationaliseren:

- *Kennismanagement met behulp van ICT.* In deze benadering slaat men de kennis van werknemers met behulp van ICT technologie op in databases. Volgens Steijn (2001:56) is deze stroming gericht op het idee dat door de opslag van gegevens in databestanden kennis ook voor anderen beschikbaar komt en behouden blijft wanneer werknemers de organisatie verlaten.
- *Kennismanagement met behulp van human talent development.* In deze benadering van kennismanagement ligt de nadruk op het managen van vaardigheden, door bijvoorbeeld coaching, omdat "kennis vooral tot stand komt in dagelijkse interactie"

(Steijn, 2001:36).

- *Kennismanagement door middel van het inrichten van een kennisvriendelijke organisatie.* In deze stroming wordt kennis gedeeld door het stimuleren van een regelmatige doorstroming van werknemers over de grenzen van diensten en afdelingen heen: Zo komt kennis in de gehele organisatie terecht en blijft het niet 'hangen' in enkele afdelingen.

Bovenstaande stromingen zijn vaak met elkaar verbonden. De meeste organisaties gebruiken combinaties van alle drie de stromingen om de bestaande kennis te waarborgen. De kern van kennismanagement ligt in het besef dat kennis niet langer een persoonlijke macht is. Door het creëren en delen van kennis kan er een groter geheel, een 'grotere macht' ontstaan. Dit geheel dient echter door de gehele organisatie te worden gecreëerd, in een 'coproductie van kennis' (Lips *et al*, 2005:16). Het management én de werknemers moeten het nut van het delen van kennis daarom inzien. Het gebruik van kennismanagement kan de mobiliteit van werknemers bevorderen.

2.4 Commitment

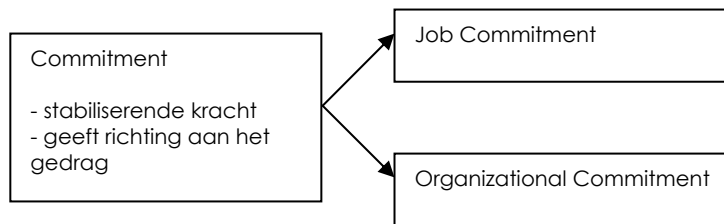
Het kan zijn dat de werknemer niet bereid is mobiel te zijn omdat hij zich op één of andere manier betrokken voelt met hetzij zijn functie of de organisatie. 'Commitment' kan een determinant zijn van immobiliteit. In de literatuur zijn vele definities te vinden van 'commitment': "*Commitment is whatever it is that makes a person engage or continue in a course of action when difficulties or positive alternatives influence the person to abandon the action*" (Brinckman, 1987:2).

Het gaat dus om 'iets' dat er voor zorgt dat een persoon hetzelfde blijft doen als voorheen, ook al krijgt hij te maken met moeilijkheden of aantrekkelijke alternatieven. Mobiliteit is een verandering van arbeidssituatie, waarbij alternatieve werksituaties een rol spelen. Commitment als stabiliserende kracht, kan dan een belangrijke verklaring zijn voor immobiliteit: Een werknemer krijgt te maken met alternatieven, maar reageert hier niet op. Meyer en Herscovitch (2001:301) voegen hier nog een andere functie van commitment aan toe: Het geeft richting aan het gedrag van werknemers. Betrokkenheid zorgt er voor dat de werknemers zich richten op een bepaald doel of een bepaalde taak. Dit zorgt ervoor dat zij zich verbinden met de functie en hier in blijven.

Het bepalen van de richting van het gedrag wordt in bovenstaande definiëring van Brinckman gemist, terwijl dit juist van belang kan zijn in dit onderzoek naar immobiliteit. Zoals hierboven besproken bij employability, speelt de 'mentale' mobiliteit een grote rol. Het gedrag moet in overeenstemming zijn met de keuze die men 'op papier' maakt. De volgende definiëring zal daarom in het onderzoek worden gebruikt:

"Commitment is een stabiliserende kracht die het gedrag van een persoon richting geeft, waardoor dit niet verandert in situaties waarin men dit normaliter wel zou verwachten".

De meeste commitment literatuur richt zich op de betrokkenheid van de werknemer met de organisatie, de zogeheten 'Organizational Commitment'. Dit is iets anders dan 'Job commitment', waarbij de werknemer zich verbonden voelt met de functie die hij uitoefent. Werknemers die betrokken zijn met de organisatie, hoeven zich niet per definitie ook betrokken te voelen met de functie en vice versa.



Figuur 2.4 Commitment

In dit onderzoek zal een onderscheid gemaakt worden tussen enerzijds de betrokkenheid die een werknemer kan voelen met zijn functie en anderzijds de betrokkenheid met de organisatie en of deze factoren verklaringen kunnen zijn voor immobiliteit.

2.4.1 Betrokkenheid met de functie

"Job commitment refers to the likelihood that an individual will stick with a job, and feel psychologically attached to it, whether it is satisfying or not" (Rusbult & Farrell, 1983).

De definitie heeft een plichtmatig karakter. In deze benadering blijkt betrokkenheid met de functie uit het feit dat een werknemer de functie blijft uitoefenen, ook al is deze niet bevredigend. Wanneer een werknemer een sterke binding heeft met de functie, is hij niet bereid deze op te geven en mobiel te zijn. Het is een stabiliserende kracht die men in de functie houdt. De bijbehorende hypothese luidt:

5. "Wanneer men betrokken is met de functie, leidt dit tot immobiliteit".

2.4.2 Betrokkenheid met de organisatie

Binnen de commitment-literatuur is er in vergelijking met Job-commitment veel aandacht voor 'Organizational commitment'.

Betrokkenheid richt zich hierbij op de houding van de werknemer richting de organisatie. Hierbij kan het gaan om de mate van psychische verbondenheid die een werknemer voelt met de organisatie waar men werkt (Stup, 2006:1), maar ook om de loyaliteit van een werknemer aan een organisatie en de wens lid te blijven. De betrokkenheid kan blijken uit de acceptatie van de doelstellingen van de organisatie door de werknemer (Vogelaar, 1990:15). Naast het accepteren van de doelen, dient de werknemer deze ook te delen (Meyer & Allen, 1991:76).

Er zijn drie componenten van organizational commitment te onderscheiden, die echter niet wederzijds uitsluitend zijn. Het is mogelijk dat een werknemer bij een organisatie blijft vanwege meerdere factoren. Hierdoor ontstaat volgens Meyer en Herscovitch (2001) een 'commitment-profiel'. De componenten zijn:

1. *Affective commitment*. Deze vorm van betrokkenheid richt zich op de emotionele verbondenheid die een werknemer voelt met zijn organisatie. Het is mogelijk dat de werknemer goede sociale contacten heeft en geniet van het sociale klimaat binnen de organisatie. Werknemers voelen zich verbonden met de organisatie omdat zij dat 'zelf willen'. De rol van 'affective commitment' is groot. De werknemer is vaak niet van plan om de organisatie te verlaten, ook al zijn er aantrekkelijke alternatieve banen op de arbeidsmarkt. "The major impetus for the intention to stay may not be the costs associated with leaving, but rather an affective attachment to the organization" (Meyer & Allen, 2001:66).
2. *Normative commitment*. Deze vorm van betrokkenheid is 'gedwongen' in de zin dat

de werknemer zich verplicht voelt. Men voelt zich verbonden met de organisatie uit plichtsbesef en loyaliteit. Men blijft bij de organisatie omdat men denkt dat dit van hem of haar verwacht wordt (loyaliteitsgevoel).

3. *Continuance commitment*. Deze vorm van betrokkenheid is een gevoel dat de kosten die de werknemer moet maken wanneer hij de organisatie zou verlaten te hoog zijn. Het gaat hier om economische kosten en sociale kosten. Zo kan men angst hebben zonder inkomen te zitten of de relatie met de collega's te moeten verbreken. Er is een behoefte om lid te blijven van de organisatie die vaak voortvloeit uit een idee dat er geen alternatieve functies beschikbaar zijn op de arbeidsmarkt.

2.4.3 Commitment en mobiliteit

Het belang van organizational commitment in dit onderzoek naar verklaringen voor immobiliteit blijkt uit de volgende definiëring:

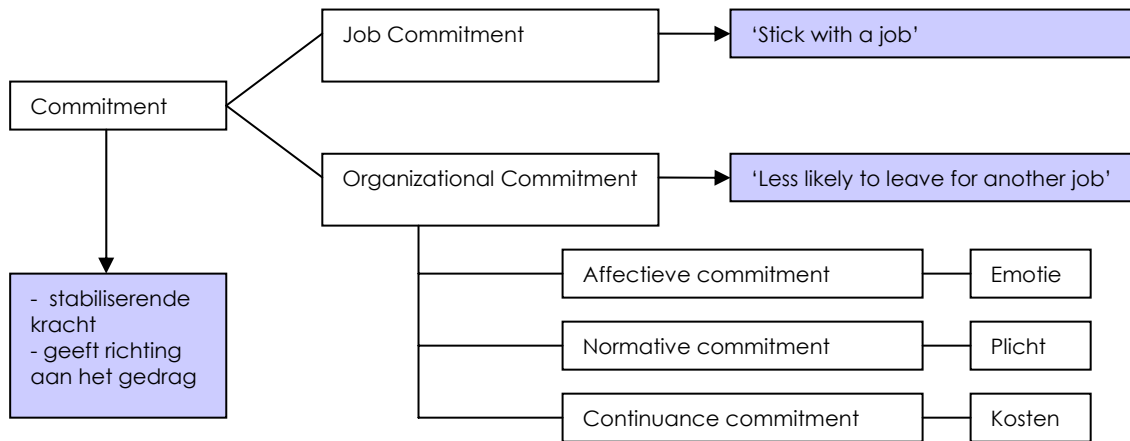
“Organizational commitment is important because *committed employees are less likely to leave for another job*” (Meyer & Allen, 1991; cursief toegevoegd).

Betrokken werknemers zijn minder geneigd een andere baan te zoeken. De betrokkenheid die de werknemer voelt met de organisatie, beïnvloedt zijn keuze om wel of niet in deze organisatie te blijven werken.

De betrokkenheid van de werknemer met de organisatie houdt verband met de 'mentale' mobiliteit. Volgens van der Wekken (1998) heeft de mentale mobiliteit betrekking op het *willen* veranderen van werknemers. Het kan zijn dat men wel de mogelijkheden krijgt om mobiel te zijn, maar dat men zich er mentaal niet toe in staat voelt. Hierbij dient ook aandacht te worden besteed aan de motivatie en de inzet die de werknemers tonen. De willen-dimensie, zoals deze besproken is in paragraaf 2.3, richt zich op deze mentale mobiliteit. Deze dimensie weerspiegelt de houding van de werknemer tegenover veranderingen en mobiliteit. Wanneer werknemers hoog scoren op deze dimensie, is hun commitment laag: Wanneer men niet opziet tegen een andere baan, is de betrokkenheid met de organisatie laag (Steijn, 2001:141). Verwacht wordt dan dat mobiele werknemers minder betrokken zijn met de organisatie. Hiermee wordt geïmpliceerd dat immobiele werknemers een hogere commitment hebben dan werknemers die mobiel zijn.

Omdat het onderzoek zich richt op immobiliteit, gemeten in de lengte van functieverblijfsduur, speelt de betrokkenheid met de organisatie een minder belangrijke rol dan de betrokkenheid met de functie. Functieverblijfsduur is een centraal begrip in dit onderzoek. Wanneer een werknemer betrokken is met de organisatie, maar niet met de functie, kan dit betekenen dat hij wel intern mobiel kan zijn. Op basis hiervan wordt er geen hypothese opgesteld die betrekking heeft op de relatie tussen immobiliteit en de betrokkenheid met de organisatie, maar wordt de factor wel gemeten.

Commitment is een stabiliserende kracht die ervoor kan zorgen dat een werknemer in de huidige functie blijft. Dit is schematisch weergegeven in Figuur 2.4.3



Figuur 2.4.3 Commitment en mobiliteit

Job commitment ('stick with a job') kan leiden tot mobiliteit naar een andere werkgever, die een vergelijkbare baan aanbiedt.

Samenvattend:

Tabel 2.4.3 Betrokkenheid met de functie en de organisatie

		Organisatie	
		Hoog	Laag
Functie	Hoog	Immobiliteit	Externe mobiliteit
	Laag	Interne mobiliteit	Mobiliteit (algemeen)

Commitment is niet gemakkelijk vast te stellen. Er zijn tendensen die er op wijzen dat werknemers minder betrokken raken, maar zich tegelijkertijd ook meer betrokken voelen. Een voorbeeld hiervan is dat de organisatie waar men werkt zo groot is, dat men enkel weet waar de eigen afdeling zich mee bezig houdt. De organisatie verkokert en dit werkt vervreemding van de organisatie in de hand. Aan de andere kan het zo zijn dat de betrokkenheid van de werknemers toeneemt omdat men bedrijfsspecifieke vaardigheden heeft en specialist is, waardoor de overtuiging heerst: 'Alleen ik kan deze functie hier goed uitvoeren'. De vaardigheden kan men enkel aanwenden binnen deze organisatie; elders zijn zij niet bruikbaar.

De volgende paragraaf zal ingaan op de relatie tussen employability en commitment.

2.4.4 Employability en commitment

Brede inzetbaarheid van werknemers heeft niet enkel voordelen. Gasperz en Ott (1996) richten zich met hun aspecten van employability (zie paragraaf 2.3.4) op een verminderde binding van de werknemer met de organisatie. De werknemer moet 'loslaten'. Door werknemers breed inzetbaar te maken, kan men meerdere, verschillende taken uitoefenen en is men niet gericht op één taak. De commitment van werknemers neemt af, terwijl deze juist ook belangrijk kan zijn: De mens is volgens de HRM literatuur ten slotte de sleutel van het succes van de onderneming. Goed gemotiveerde en loyale werknemers vormen een belangrijk instrument om competitief voordeel te bereiken (Steijn, 2001).

Het management kan een belangrijke rol spelen bij de relatie tussen (im)mobiliteit en commitment. Wanneer het management het bijvoorbeeld belangrijk vindt dat een werknemer betrokken is met zijn functie en minder met de organisatie, kan zij hierop sturen door functiespecifieke trainingen. Werknemers vinden het volgens van Dijk (2004:47) dan niet noodzakelijk om betrokken te zijn met de gehele organisatie. Dit kan verkokering van afdelingen in de hand werken.

Organisaties kunnen een dilemma in de hand werken wanneer zij het employability beleid enkel implementeren vanuit het werkgevers perspectief. De werkgever vindt een brede inzetbaarheid dan belangrijk en kan een groot aanbod aan trainingen en cursussen samenstellen, terwijl de werknemer hier niet van op de hoogte is en ook misschien het nut van inzetbaarheid niet inziet. De werkgever laat het dan na om de werknemer op de hoogte te stellen. Het gevaar bestaat dan dat werknemers afstand gaan nemen van de organisatie omdat zij zich niet betrokken voelen. Dit is nu juist niet de bedoeling, want employability richt zich op het eigen vermogen; het dient dicht bij de werknemers te staan. Zij moeten hun vaardigheden ontwikkelen zodat zij mobiel kunnen zijn.

Eén manier om deze ontwikkeling te bereiken is met behulp van HRM-instrumenten, welke vaak ingezet worden in het kader van employability. Deze kunnen de commitment indirect verhogen: Wanneer er bijvoorbeeld regelmatig werkoverleg is, weet men wat er in de organisatie speelt en kan men zich hiermee verbonden gaan voelen.

Commitment wordt volgens Steijn (2001:145) lager naarmate men meer reorganisaties meemaakt, omdat een reorganisatie vaak gepaard gaat met ontslagen. Hierdoor worden werknemers negatief beïnvloed en neemt de commitment af. Dit is een belangrijke constatering die onderzocht wordt, want door een reorganisatie kan men op een andere plek binnen de organisatie komen te zitten, waardoor men juist *meer* betrokkenheid met de organisatie kan krijgen en men breder inzetbaar wordt. De betrokkenheid met de functie neemt echter af. Dit 'probleem' bestaat ook met scholing.

De relatie tussen scholing om de inzetbaarheid te verbeteren, en betrokkenheid is tweeledig. Zo kan met behulp van algemene scholing de binding van de werknemer met de organisatie toenemen, omdat men op meerdere plaatsen ingezet kan worden. Maar de binding met de functie neemt af omdat men niet meer gericht is op één taak binnen één (werk)plaats.

Als men met het employability beleid inzet op de vergroting van de bereidheid tot mobiliteit, dan kan dat leiden tot een lagere commitment.

2.5 De werksituatie

Mobiliteit ontstaat niet 'spontaan' en 'automatisch'. Er moeten mogelijkheden zijn en werknemers moeten bereid zijn tot mobiliteit. De mobiliteitsbereidheid, het vermogen en de wens van werknemers om zich van de huidige functie naar een andere te begeven is, naast de hierboven beschreven factoren ook afhankelijk van factoren die samenhangen met de werksituatie (organisatie).

In vergelijking met het algemene onderwerp 'mobiliteit', zijn er weinig studies die zich richten op 'immobiliteit'. Timmerhuis en Vermeulen (1993) hebben onderzoek gedaan naar de achtergrond van mobiliteit en richten hier ook specifiek de aandacht op immobiele werknemers. Het onderzoek van deze auteurs biedt zicht op die werkaspecten die zo aantrekkelijk zijn voor werknemers, dat zij niet bereid zijn te vertrekken (immobiliteit). Volgens Timmerhuis en Vermeulen (1993) hebben de werksituatie en organisatiefactoren betrekking op de inhoud van het werk, de arbeidsvoorwaarden en de sociale contacten van de werknemer. Wanneer men tevreden is over deze factoren, is er weinig mobiliteitsbereidheid.

Volgens de auteur is de inhoud van het werk, voor het zittende personeel de belangrijkste reden om te blijven zitten en niet door te stromen.

Deze doorstroom kan verder bevorderd of belemmerd worden door de mate van tevredenheid van de werknemers met de arbeidssituatie.

2.5.1 Arbeidssatisfactie

Van der Parre (1996:49) onderscheidt vier dimensies van de arbeidssituatie: de arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden en de arbeidsverhoudingen binnen de organisatie.

- De arbeidsvoorwaarden zijn de regelingen omtrent beloning, werktijden, vakantiedagen etc.
- De arbeidsinhoud richt zich op de inhoud van het werk dat verricht moet worden, opgedeeld in taken.
- De arbeidsomstandigheden zijn de condities waaronder het werk uitgeoefend moet worden.
- De arbeidsverhoudingen richten zich op de hiërarchische verhoudingen tussen bovengeschiedte en ondergeschikten.

Wanneer men tevreden is over deze vier aspecten van de arbeidssituatie, spreken we over arbeidssatisfactie. Het gaat om een tevredenheid over de arbeid. Hierbij dient rekening te worden gehouden met het feit dat elk individu een ander idee heeft over deze tevredenheid, omdat tevredenheid voort komt uit een vergelijking van de arbeid met de persoonlijke wensen van de werknemer.

Wanneer de arbeid voldoet aan de eisen die men er aan stelt, zal men tevreden zijn en is er geen prikkel om een verandering van de arbeidssituatie na te streven met behulp van mobiliteit. Volgens Steijn (2003:7) is vooral de tevredenheid met de arbeidsinhoud van grote invloed op de algemene tevredenheid. Wanneer werknemers tevreden zijn met hun taken en werkzaamheden, heeft dat een positieve invloed op hun algemene tevredenheid.

De relatie tussen arbeidssatisfactie en de functieduur is belangwekkend. Volgens de Arbeidsmarktmonitor Rijk (2007) neemt de algemene baantevredenheid af met de functieduur. Volgens Timmerhuis en Vermeulen (1993) daarentegen hebben werknemers die langer in dienst zijn, vaak aantrekkelijke functies en zien zij de noodzaak niet om deze functie op te geven. Zij zijn tevreden. Deze discrepantie in opvatting maakt de lengte van het dienstverband een interessante factor om te onderzoeken.

In dit onderzoek wordt aangesloten bij het onderzoek van Steijn (2003): Wanneer men minder tevreden is met de arbeidssituatie, zal men eerder op zoek gaan naar een andere baan. Dit bevordert de mobiliteit. Omgekeerd zou dit kunnen betekenen dat wanneer men wel tevreden is met de werksituatie, men geen prikkel voelt om iets ander te gaan doen, waardoor men dus minder mobiel is.

Bovenstaande redenering leidt tot de volgende hypothese:

6. "Arbeidssatisfactie leidt tot immobiliteit."

2.5.2 De loopbaan

In dit onderzoek naar immobiliteit wordt verondersteld dat de keuzes die een werknemer maakt met betrekking tot zijn loopbaan, verband houden met de arbeidssatisfactie, die vervolgens weer zijn weerslag heeft op het wel of niet mobiel zijn. Het is daarom interessant om in het licht van arbeidssatisfactie ook het volgende te betrekken in het theoretische perspectief: In deze paragraaf wordt een beschrijving gegeven van de ontwikkeling die de baan van een werknemer doormaakt. Deze kan synchroon lopen of afwijken van de

ontwikkeling van de *loopbaan* van de werknemer. Verondersteld wordt dat wanneer beide fasen gelijklopen, er een match plaatsvindt die leidt tot tevredenheid bij de werknemer over zijn werk, de arbeidssatisfactie. Deze heeft vervolgens weer invloed op de functieverblijfsduur. Interessant is om te bekijken wat de tijdsduur van deze 'match' is en hoe deze de mobiliteit beïnvloedt.

De loopbaan van een werknemer is niet eenduidig te definiëren. Schreiner (2005) definieert een loopbaan als een ononderbroken geheel van iemand arbeidzame leven, die men uit kan voeren in één of meer functies, terwijl Hall (1976) zich met zijn definitie van een loopbaan in Roovers (2003) vooral op het perspectief van de werknemer zelf richt, zijn ervaringen: "Een loopbaan is het (levenslange) proces van zowel de activiteiten als de ervaringen van mensen zoals die zich voordoen tijdens iemands werklevens." Dit perspectief van de werknemer is nu juist van belang omdat hij uiteindelijk degene is die zijn mate van tevredenheid en zijn loopbaan bepaalt. De onderzoeker kan de concrete loopbaanstappen van de werknemer achterhalen, maar dan weet men nog niet hoe de werknemer hier zelf over denkt. Om dit perspectief van de werknemer te betrekken in het onderzoek, wordt een loopbaan in dit onderzoek gezien als de "*manier waarop het arbeidsleven van iemand zich in de loop van de tijd ontwikkelt* (objectief criterium) *en de manier waarop de persoon dat ziet* (subjectief criterium)" (Schein, 2001:23).

Deze ontwikkeling van de loopbaan, het loopbaanpad, is voor elke werknemer verschillend. Elke werknemer heeft een andere, unieke loopbaan met specifieke kenmerken. Schein (2001) spreekt over een carrièrepad als de noodzakelijke of gewenste stappen die een carrièremaker moet zetten op weg naar de door hem als doel gestelde baan. De fasen die een werknemer doormaakt in zijn of haar leven, zijn het onderwerp geweest van vele studies. Zo trekken van Buul en Maas (2005) in een onderzoek naar levensfasegericht personeelsbeleid een parallel tussen de levensfasen van een medewerker en zijn loopbaanfasen.

Tabel 2.5.2 *Levensfasen en loopbaanfasen (Buul & Maas, 2005)*

LEVENSFASEN	LOOPBAANFASEN
<i>Fase A: Groei en ontwikkeling</i> In deze start en opbouwfase zijn groei en ontwikkeling centrale thema's.	Fase 1: Introductie Fase 2: Prestatie
<i>Fase B: Uitbouw en stabilisatie</i> In deze fase ligt het accent op verdere doorstroming naar taken of functies op hetzelfde niveau.	Fase 3: Stabilisatie
<i>Fase C: afbouw en veroudering</i> In deze fase kan er nog sprake zijn van een gedeeltelijke verdere uitbouw (taakverbreding op hetzelfde functieniveau). Voorts staat de fase in het teken van verdere stabilisatie en vervolgens van geleidelijke afbouw.	Fase 4: terugtreding

Er dient onderzocht te worden in hoeverre de baan en de loopbaan van een werknemer synchroon lopen. Wanneer er sprake is van een 'fit', bevindt men zich in een goede positie: men haalt voldoening uit het werk, omdat er een match is tussen wat men wil en wat men heeft in de functie. Men is tevreden en er is geen reden tot verandering en mobiliteit. Deze match is moeilijk te meten, maar in het kader van dit onderzoek is het belangrijk om te onthouden dat wat ooit een 'fit' was, niet altijd een 'fit' hoeft te blijven. De fit blijft alleen goed als de baan mee ontwikkelt met de loopbaan.



Figuur 2.5.2 (loop)baanontwikkeling, arbeidssatisfactie en (im)mobiliteit

2.6 Andere factoren die (im)mobiliteit beïnvloeden

Naast de hierboven beschreven factoren zijn er nog andere factoren die (im)mobiliteit beïnvloeden. Deze zullen in deze paragraaf aan de orde komen.

De privé- situatie

Het is interessant om de privé situatie van de werknemer mee te nemen in het onderzoek, omdat het SCP (2005:78) aangeeft dat het hebben van kinderen voor een rem op de loopbaan zorgt. Hierdoor zou de werknemer beperkt kunnen worden in zijn mobiliteit. Dit komt vooral door de beperkte mogelijkheden om de zorg voor de kinderen te kunnen combineren met een actieve loopbaan. Het SCP heeft het hier vooral over een beperking van de geografische mobiliteit, maar ook de horizontale en verticale mobiliteit zouden beperkt kunnen worden. Wanneer men kinderen heeft, is men minder mobiel.

Tabel 2.6 Mobiliteit naar 'kinderen', totale mobiliteit (N = 10.217) en interne en externe mobiliteit (N = 10.178), 1986-2002 (in procenten van het aantal werkenden in loondienst)³

Kinderen	Totale mobiliteit	Interne mobiliteit	Externe mobiliteit
geen kinderen	35,1	13,4	21,1
jongste kind 0-3 jaar	30,2	13,7	16,0
jongste kind 4-12 jaar	26,8	12,9	13,6
jongste kind 13-18 jaar	20,6	9,6	10,8
jongste kind 19 jaar of ouder	16,4	9,1	7,3

Leeftijd

Glebbeek stelt dat naarmate men ouder wordt, de kans groter wordt dat men onvrijwillig mobiel is. Personen tussen de 45 en 54 jaar zijn vaak het slachtoffer van reorganisaties. Ook neemt het belang van interne mobiliteit ten opzichte van externe mobiliteit toe, naarmate men ouder wordt (Glebbeek, 1993). "Verondersteld wordt dat werknemers met een langer dienstverband meer bedrijfsgebonden kapitaal hebben opgebouwd. Externe mobiliteit ligt dan minder voor de hand. Naarmate de bedrijfsspecificiteit van kennis en vaardigheden groter wordt, zal de werkgever voorzieningen in het leven roepen (bv. aan anciënniteit gebonden salarisopbouw, promotiemogelijkheden, loopbaanpaden) die als doel hebben om de werknemer aan de organisatie te binden" (SCP, 2005:31).

³ Bron: OSA (Arbeidsaanbodpanel 1988, 1990, 1992, 1994, 1996, 1998, 2000 en 2002) in: Gesthuizen, M. & Dagevos, J. (2005). *Arbeidsmobiliteit in goede banen*. Den Haag, SCP.

In tabel 2.6.2 wordt het bovenstaande cijfermatig ondersteunt. Hoe ouder men is, des te minder mobiel men is.

Tabel 2.6.2. Mobiliteit naar leeftijd, totale mobiliteit (N = 10.217) en interne en externe mobiliteit (N = 10.178), 1986-2002 (in procenten van het aantal werkenden in loondienst)⁴

Leeftijd	Totale Mobiliteit	Interne mobiliteit	Externe mobiliteit
16-24 jaar	43,9	10,8	32,5
25-34 jaar	34,8	14,8	19,6
35-44 jaar	27,3	12,9	14,0
45-54 jaar	17,0	8,9	7,9
55-65 jaar	15,4	9,6	5,7

Carrièregerichtheid

Een individuele factor die volgens een HRM deskundige bij het Rijk een verklaring zou kunnen zijn voor immobiliteit, is het niet gericht zijn op het maken van een carrière. Hierdoor heeft men geen ambitie om nog enige verandering in loopbaan te ondergaan en dit leidt tot immobiliteit. In dit onderzoek wordt carrièregerichtheid onderzocht door aan te sluiten bij de definitie die Hall en Mirvis (1995) geven van een carrière. Een carrière wordt door Hall & Mirvis (1995) omschreven als een 'leven lang leren'. Zij onderscheiden vier aspecten van een carrière:

1. Het bezitten van verschillende vaardigheden.
2. Het kunnen vervullen van verschillende taken en functies.
3. Het gemakkelijk heen en weer bewegen tussen functies.
4. Het zoeken naar de best passende loopbaan.

Wanneer een werknemer carrièregericht is, hecht hij waarde aan bovenstaande dimensies. Wanneer wij kijken naar de dimensies, valt op dat de tweede en derde dimensie aandacht schenken aan mobiliteit: Het vervullen van verschillende taken en functies en het heen en weer bewegen tussen functies. Wanneer men zich dus richt op een carrière, zoals deze gedefinieerd wordt door Hall & Mirvis (1995), richt men zich op mobiliteit. Hoe meer carrièregericht een werknemer is, hoe minder immobiel deze is.

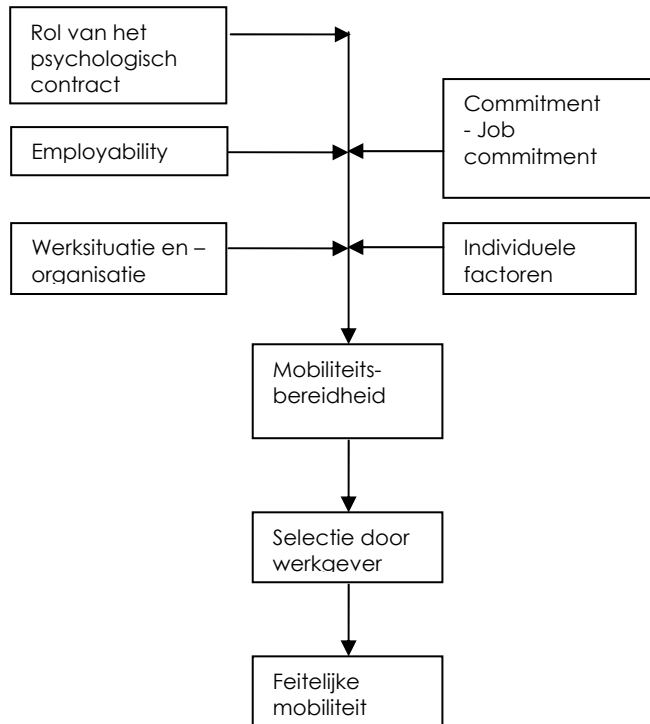
Bovenstaande individuele factoren worden meegenomen in dit onderzoek, hun rol wordt onderzocht, maar zij worden niet opgenomen in de belangrijkste hypothesen, omdat de focus van het onderzoek zich richt op de vier hoofdthema's: Het psychologisch contract, employability, commitment en de werksituatie.

⁴ Bron: OSA (Arbeidsaanbodpanel 1988, 1990, 1992, 1994, 1996, 1998, 2000 en 2002) in: Gesthuizen, M. & Dagevos, J. (2005). *Arbeidsmobiliteit in goede banen*. Den Haag, SCP.

2.7 Conclusie

2.7.1 Samenvatting

Dit hoofdstuk kan worden samengevat in het volgende model:



Figuur 2.7.1 Samenvatting theoretisch kader

Zoals uit het model af te lezen is, wordt verondersteld dat kenmerken van de werksituatie, bepaalde individuele kenmerken, de rol van het psychologisch contract, employability en commitment van invloed zijn op de mobiliteitsbereidheid van een werknemer. Wanneer een werknemer bereid is mobiel te zijn, wil dit niet direct zeggen dat hij het ook daadwerkelijk zal zijn. Hij moet daarvoor eerst geselecteerd worden door de werkgever, de vacaturehouder. Daarom is deze in het model geplaatst tussen 'mobiliteitsbereidheid' en de 'feitelijke mobiliteit'. Hoewel deze factor niet is onderzocht in dit onderzoek, is het wel belangrijk dat er rekening mee gehouden wordt.

2.7.2 Hypothesen

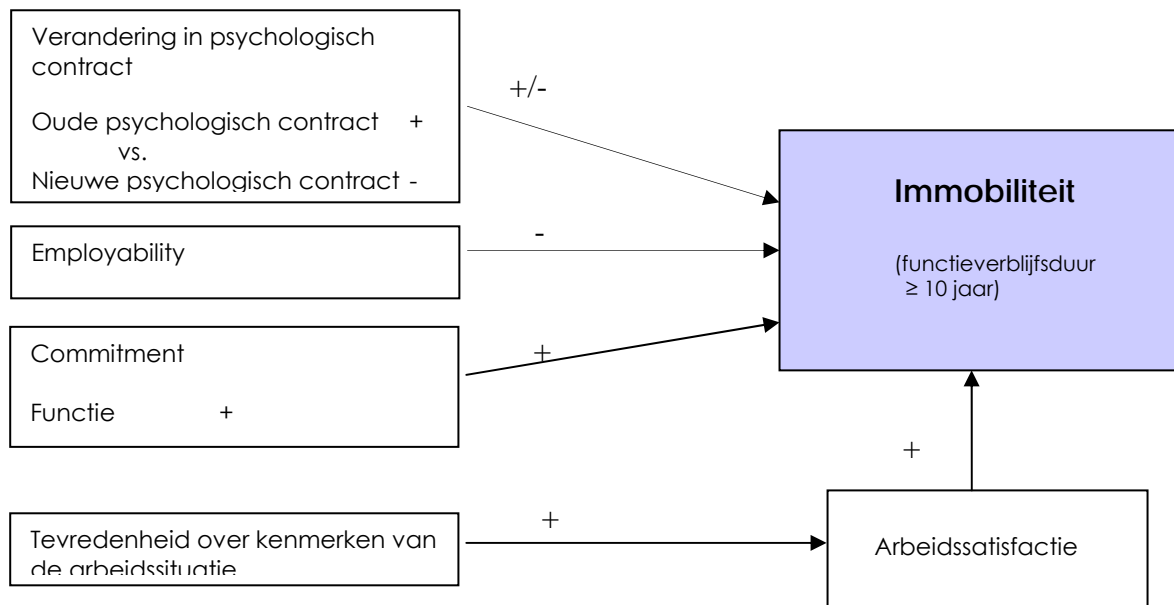
Met behulp van de literatuurstudie zijn er enkele hypothesen naar voren gekomen uit de gekozen theorieën. Deze hypothesen zullen vervolgens worden toegespitst op dit onderzoek.

Tabel 2.7.2 Hypothesen

Verklaring/ Concept	Theorie	Hypothesen voor dit onderzoek
<i>Verandering in psychologisch contract</i>	1. Werknemers die handelen vanuit het oude psychologische contract, zijn weinig mobiel. 2. Werknemers die handelen vanuit het	Immobiele werknemers handelen meer vanuit het oude psychologische contract dan mobiele werknemers.

	nieuwe psychologische contract zijn veelal mobiel.	
<i>Employability</i>	3. Werknemers die specifieke (functie- en bedrijfsspecifieke) trainingen volgen, stimuleren een lange functieverblijfsduur en dus immobiliteit. 4. Werknemers die niet breed inzetbaar zijn, zijn veelal immobiel.	Immobiele werknemers volgen meer specifieke trainingen dan mobiele werknemers. Immobiele werknemers zijn minder breed inzetbaar dan mobiele werknemers.
<i>Commitment</i>	5. Wanneer men betrokken is met de functie, leidt dit tot immobiliteit.	Immobiele werknemers zijn meer betrokken met de functie dan mobiele werknemers.
<i>Arbeidssatisfactie</i>	7. Arbeidssatisfactie leidt tot immobiliteit.	Immobiele werknemers zijn meer tevreden over de functie dan mobiele werknemers.

Er is nu een aantal clusters van de belangrijkste factoren ontstaan die als leidraad en analyse model dienen gedurende dit onderzoek. Het gaat om variabelen die van invloed zijn op de immobiliteit van de werknemer.



Figuur 2.7.2 Analysemodel

3 Dataverzameling

Uit de theorie zijn hypothesen gedestilleerd die zich richten op theoretische generalisaties. In dit hoofdstuk wordt een koppeling gemaakt tussen de behandelde theorieën en de empirische werkelijkheid. Om te bepalen in welke mate de verklarende (im)mobiliteitsfactoren uit de theorie ook daadwerkelijk aanwezig zijn en een rol spelen in de empirische werkelijkheid, dienen zij 'gemeten' te worden met behulp van onderzoeksmethoden. Deze zullen in dit hoofdstuk centraal staan.

In paragraaf 3.1 worden de methoden van onderzoek besproken, waarna vervolgens in paragraaf 3.2 de betrouwbaarheid en validiteit van de onderzoeksresultaten aan bod zullen komen.

3.1 Methoden van onderzoek

Hakvoort (1995:3) schrijft over de methodologie van wetenschappelijk onderzoek het volgende: "Methodologie handelt over wetenschap. Methodologie impliceert analyse en reflectie over de wijze waarop een wetenschap tot bepaalde uitspraken komt. Methodologie reconstrueert de weg waarlangs het onderzoek wordt verricht". Het is bij een wetenschappelijk onderzoek dus van belang dat de keuzes die worden gemaakt, gedurende het onderzoek, verantwoord worden. In deze paragraaf wordt dit gedaan.

Er is voor dit onderzoek gebruik gemaakt van twee methoden van onderzoek, elk voor een ander deel van het onderzoek.

Theoretisch kader

Om tot een gedegen theoretisch kader te komen waarbinnen immobiliteit geplaatst kan worden is er gebruik gemaakt van een literatuurstudie. Er is gezocht naar thema's die in relatie staan met hetzij 'mobiliteit' of 'immobiliteit'. Er is gekozen voor het psychologisch contract, employability en commitment. De literatuur omtrent het psychologisch contract laat een verandering zien in de afgelopen dertig jaar van baanzekerheid en loyaliteit (commitment) naar werkzekerheid en inzetbaarheid (employability). Daarom is het interessant om deze uitersten te gebruiken als theorieën om naar immobiliteit te kijken.

Empirie

Vervolgens zijn de in de theorie gevonden verklaringen voor immobiliteit, met behulp van hypothesen (zie tabel 2.7.2), onderzocht in de empirie door middel van het afnemen van interviews. Er is geen sprake van het toetsen van hypothesen in een positivistische (wetenschaps)zin, waarbij wetenschap vooral gebaseerd is op kwantitatieve data, afgeleid van strikte regels en procedures. Ook zijn alle wetenschappelijke vooronderstellingen dan gebaseerd op feiten, waarbij hypothesen worden getest tegen deze feiten (Robson, 2002:20). In dit onderzoek worden de hypothesen daarentegen gebruikt om de resultaten uit de interviews te ordenen en terug te koppelen naar de gebruikte theorieën.

In de volgende paragraaf wordt de keuze voor het interview als methode van onderzoek uitgebreid uiteengezet.

3.1.1 Het interview

Volgens Robson (2002:270) is het gebruik van het interview als *methode* van dataverzameling geschikt wanneer het onderzoek zich richt op de betekenis van een bepaald fenomeen voor de participanten. Dit onderzoek richt zich op het vinden van verklaringen voor immobiliteit. Immobiliteit is een verschijnsel dat verklaard kan worden door verschillende factoren, die voor iedereen anders kunnen zijn. Het kan zijn dat men vrijwillig immobiel is, maar onvrijwillige immobiliteit kan ook voorkomen. Omdat het hier gaat om (loopbaan)keuzes die een

werknemer persoonlijk heeft gemaakt en voor elke werknemer verschillend zijn, is er voor gekozen om met werknemers persoonlijk te spreken.

Met behulp van een interview kan er achter de motivaties van werknemers gekomen worden: Waarom oefent men al zo lang dezelfde functie uit, waarom is men niet mobiel? Aangezien er ook teruggekeken dient te worden naar het verleden en de keuzes die men toen heeft gemaakt betreffende de loopbaan, is het semi-gestructureerde interview een geëigende methode. Wanneer een werknemer bijvoorbeeld aangeeft dat er vroeger problemen zijn geweest waardoor men afgestompt is en niet meer mobiel wil zijn, kan hierop doorgevraagd worden. Er kunnen vragen worden gesteld die gericht zijn op zijn specifieke situatie. Een enquête biedt deze mogelijkheden niet; dan krijgt elke werknemer dezelfde vragen voorgelegd.

Vanwege dit laatste punt, het uit kunnen weiden, is er gekozen voor het semi-gestructureerde interview als *techniek*. Er is bewust geen gebruik gemaakt van een vastgestelde, gestandaardiseerde vragenlijst. Wanneer de werknemer een interessant punt aankaartte, kon daar verder over gesproken worden.

Van Buuren (2005:17) vat één en ander mooi samen in het volgende citaat:

“Semi-gestructureerde diepte-interviews bieden een rijke bron aan gegevens. Zij geven de onderzoeker de gelegenheid om uitvoerig stil te staan bij de opvattingen van de respondent, zijn perceptie, [...] zijn motivatie om bepaalde zaken wel en andere niet te doen etc. Interviews zijn met name geschikt voor het aanvullen van gegevens die langs andere wegen zijn verkregen.”

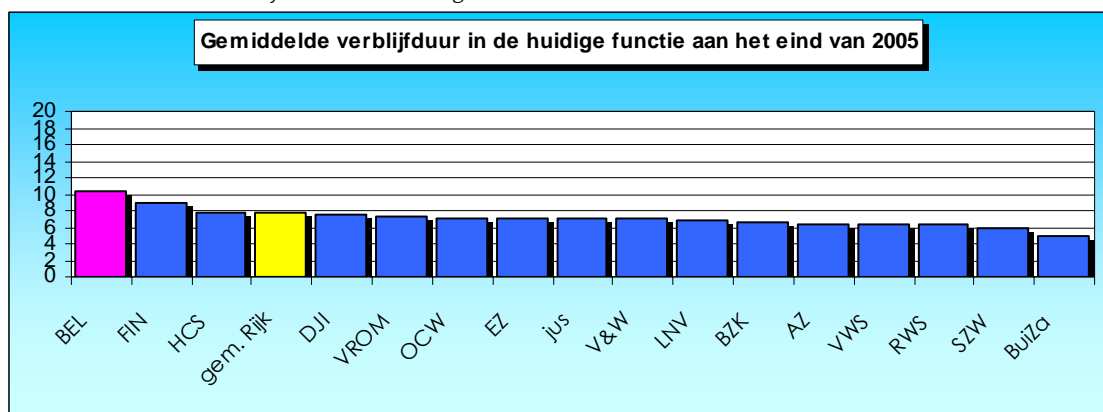
Bij immobiliteit spelen gevoelens en percepties een rol. Het zou kunnen dat een werknemer graag mobiel wil zijn, maar hier door allerlei redenen niet toe in staat is. Met behulp van een persoonlijk gesprek heb ik geprobeerd deze redenen te achterhalen.

De Personeels- en Mobiliteitsonderzoeken van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties bieden veel kwantitatieve gegevens over de mobiliteitsredenen van werknemers. Dit voorliggende onderzoek biedt met behulp van interviews een verdiepingsslag naar de achterliggende oorzaken van immobiliteit.

3.1.2 Organisatie

Nadat besloten was dat het interview de gehanteerde methode van dataverzameling zou worden, is er gezocht naar een organisatie waar de interviews afgenomen zouden kunnen worden. Omdat het onderzoek zich richt op een lange functieverblijfsduur en de verklaringen voor immobiliteit, diende er gezocht te worden naar een organisatie waar de gemiddelde functieverblijfsduur van werknemers hoog is (≥ 10 jaar) is.

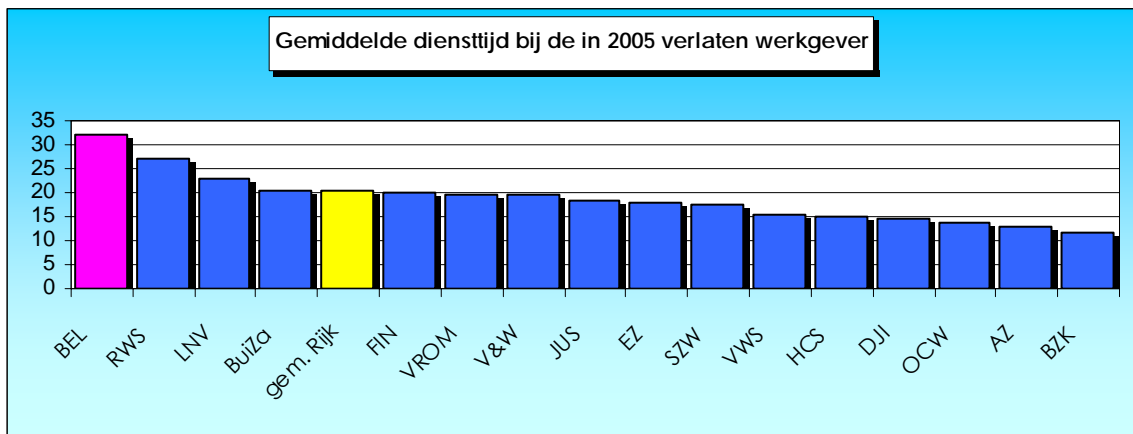
Tabel 3 Gemiddelde verblijfsduur in de huidige functie aan het eind van 2005



Zoals uit de tabel is af te lezen, is de gemiddelde verblijfsduur in de huidige functie aan het eind van 2005 van het Rijk 7,8 jaar. Bij de Hoge Colleges van Staat (7,9 jaar), het Ministerie van Financiën (8,8 jaar) en de Belastingdienst (10,3 jaar) liggen de gemiddelden hoger.

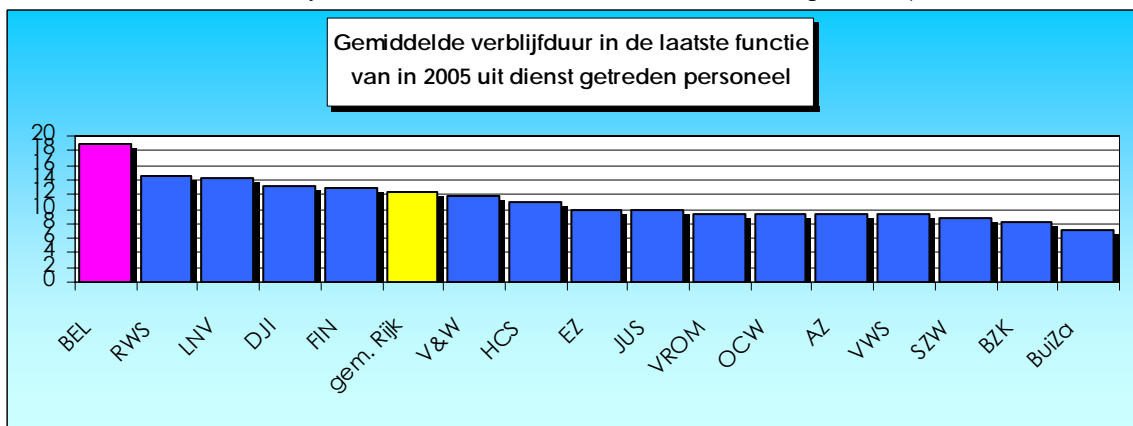
Wanneer wij ook de gemiddelde diensttijd bij de in 2005 verlaten werkgever in beschouwing nemen, liggen de Belastingdienst (32,2 jaar), Rijkswaterstaat (26,9 jaar), het Ministerie van LNV (22,7 jaar) en het Ministerie van Buitenlandse Zaken (20,6 jaar) boven het gemiddelde van het Rijk (20,4 jaar). Uit de tabellen blijkt dat de Belastingdienst het hoogste scoort op beide dimensies.

Tabel 3.1 Gemiddelde diensttijd bij de in 2005 verlaten werkgever



Wanneer verder de gemiddelde verblijfsduur in de laatste functie van in 2005 uit dienst getreden personeel in beschouwing wordt genomen (tabel 3.1.2), blijkt dat ook hier de Belastingdienst het hoogste scoort (18,8 jaar). Naast de Belastingdienst, hebben ook Rijkswaterstaat (14,4 jaar), het Ministerie van LNV (14,1 jaar), DJI (13,2 jaar) en het Ministerie van Financiën (12,9 jaar) een gemiddelde verblijfsduur in de laatste functie die hoger ligt dan het Rijksgemiddelde (12,4 jaar).

Tabel 3.1.2 Gemiddelde verblijfsduur in de laatste functie van in 2005 uit dienst getreden personeel



Op basis van het bovenstaande is er gekozen voor de Belastingdienst als organisatie waar het onderzoek uitgevoerd zou worden.

Nadat duidelijk werd dat de Belastingdienst als focus zou dienen voor dit onderzoek, heb ik via mijn stagebegeleidster contact gezocht met de Belastingdienst. Via Dhr. Ploegsma, lid van het managementteam van Belastingdienst/ Centrum voor proces- en

productontwikkeling, ben ik in contact gekomen met de teamleider van een 'oude' afdeling waar veelal werknemers werkzaam zijn met een lange functieverblijfsduur. De onderzoeker heeft allereerst een conferentie van de directeuren P&O van de Belastingdienst bijgewoond, waarin besproken werd met welke ontwikkelingen de Belastingdienst in de toekomst rekening dient te houden (zie paragraaf 4.1.1). Vervolgens ben ik, na telefonisch contact, in de periode maart-april 2007 enkele keren naar een vestiging van de Belastingdienst in het oosten van het land afgereisd, waar ik het grootste gedeelte van de interviews (persoonlijk) heb afgenomen.

3.1.3 Respondenten

De interviews zijn afgenomen bij verschillende groepen respondenten. Zo zijn er gesprekken gevoerd met teamleiders en immobiele en mobiele werknemers.

Teamleiders

Er is gesproken met drie teamleiders binnen de Belastingdienst. Het doel van deze gesprekken was om de probleemstelling van dit onderzoek te verhelderen. Het gesprek was gericht op de vraag: "Ervaren teamleiders immobiliteit (een lange functieverblijfsduur) van werknemers als problematisch?"

Als dit zo is, is het van belang om erachter te komen waarom dit zo is en wat voor maatregelen er worden genomen om het verschijnsel tegen te gaan. De gesprekken zijn dus belangrijk omdat er inzicht gekregen wordt in de rol van de leidinggevende richting zijn medewerkers, onder meer voor wat betreft ontwikkeling. Om een helder en compleet beeld te krijgen is er zowel aan de teamleiders als aan de werknemers gevraagd wat de mogelijkheden zijn voor (loopbaan)ontwikkeling binnen de Belastingdienst (zie bijlage 2).

Werknemers

Vervolgens zijn er gesprekken gevoerd met 19 werknemers, 11 immobiele personen met een functieverblijfsduur van 10 jaar of langer en 8 mobiele werknemers met een functieverblijfsduur van 5 jaar of korter. Deze interviews richtten zich vooral op de mogelijke verklaringen voor immobiliteit die in het theoretisch kader naar voren zijn gekomen. Het onderscheid in twee groepen werd gemaakt om een goed inzicht te krijgen in de factoren die immobiliteit verklaren. Er is onderzocht of de groepen verschilden op deze factoren. Wanneer de uitspraken van de groepen verschilden, zou dit een verklaring kunnen zijn voor immobiliteit.

Tabel 3.1.3 De leeftijden van de respondenten

Leeftijdscategorie	Aantal immobiele werknemers	Aantal mobiele werknemers
15-25		
25-35		2
35-45	1	3
45-55	5	2
55-65	6	1
65+		

Tabel 3.1.3.2 De functieverblijfsduren van de respondenten

Functieverblijfsduur in jaren (in de laatste functie)	Immobiele werknemers	Mobiele werknemers
< 5		8
5 – 10		
10 – 15	1	

15 – 20	2	
20 – 25	1	
25 – 30	3	
30 – 35	3	
> 35	1	

De respondenten zijn werkzaam in schaal 7: Dit betekent een bruto salaris van E. 1888,- t/m E. 2488,- per maand⁵. Zij verrichten administratieve handelingen op de pc.

De interviews zijn opgenomen op een memorecorder en later uitgewerkt. Het opnemen van de interviews was voor geen enkele respondent bezwaarlijk en hielp de onderzoeker bij het analyseren van de data. De nauwkeurigheid van de informatie wordt op deze manier verbeterd (zie paragraaf 3.2.1).

3.1.4 Operationalisatie

Nu vast is gesteld bij wie de interviews worden afgenomen, is het belangrijk dat de belangrijkste theoretische noties die gezamenlijk het theoretisch kader vormen, meetbaar worden gemaakt, zodat zij onderzocht kunnen worden in de empirische werkelijkheid. Voorafgaand aan de interviewfase is relevante literatuur bestudeerd. Hieruit zijn enkele hypothesen opgesteld en verklaringen voor immobiliteit gefilterd. Nu is het de tijd om te onderzoeken in hoeverre deze verklaringen in de empirie een rol spelen. Dit is dan ook het doel van de interviewfase.

Volgens Robson (2002) is meten: het toekennen van symbolen aan objecten volgens welomschreven procedures. Dit gebeurt door voor de belangrijkste concepten indicatoren te verkrijgen, die wel gemeten kunnen worden. Dit gebeurt in deze paragraaf. De operationalisatie geeft aan volgens welke procedure de eigenschap meetbaar is gemaakt. Met behulp van de operationalisatie kan onderzocht worden in hoeverre de opgestelde hypothesen verworpen, dan wel bevestigd kunnen worden. Op die manier kunnen er mogelijk verklaringen voor immobiliteit worden gevonden.

Aangezien er sprake is van een kwalitatief onderzoek, vindt de dataverzameling plaats door middel van het afnemen van semi-gestructureerde interviews. De operationalisatie moet resulteren in een vragenlijst die de gekozen begrippen meet. De lijst met vragen voor de werknemer is te vinden in bijlage 3.

Er worden vragen gesteld gericht op het psychologisch contract, de employability, de commitment en de arbeidssatisfactie van werknemers.

Psychologisch contract

De hypothese die voortgekomen is uit een bespreking van de theorie omtrent het psychologisch contract is de volgende:

1. “Immobiele werknemers handelen meer vanuit het oude psychologische contract dan mobiele werknemers.”

Centraal in deze theorie staan de verwachtingen van de werkgever en werknemer. Naar deze verwachtingen dient gevraagd te worden, zodat de onderzoeker er achter kan komen vanuit welk psychologisch contract de immobiele en mobiele werknemers denken en handelen; het oude of het nieuwe. Zo wordt er aan de werknemer gevraagd: “Wat verwacht u van de werkgever en wat kan de werkgever van u verwachten op het terrein van loopbaanontwikkeling?”

⁵ Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2007). *Salarisniveaus Overheidspersoneel*. Den Haag, OBT BV.

Wanneer duidelijk is vanuit welk contract er wordt gehandeld door enerzijds de immobiele en anderzijds de mobiele werknemers, kan er onderzocht worden in hoeverre de hypothese bevestigd of verworpen kan worden. Om te onderzoeken of er een discrepantie is tussen de verwachtingen van de werknemer en de werkgever, dient er ook bij deze laatste naar de verwachtingen gevraagd te worden.

Employability

De hypothesen die voortgekomen zijn uit een bespreking van de theorie omtrent employability zijn de volgende:

2. “Immobiele werknemers zijn minder breed inzetbaar dan mobiele werknemers.”

3. “Immobiele werknemers volgen meer specifieke trainingen dan mobiele werknemers.”

Employability wordt in dit onderzoek als volgt gedefinieerd: “Employability refers to the capacity and willingness of workers to remain attractive for the labour market and the organisation, by reacting to and anticipating changes in tasks and work environment”. Omdat de mate van employability (inzetbaarheid) van invloed kan zijn op immobiliteit, of hier zelfs een verklaring voor kan zijn, dienen we de mate van employability van zowel de immobiele als mobiele werknemers te meten.

Met bovenstaande definitie in het achterhoofd dient dit gedaan te worden door te vragen naar zowel het vermogen als de bereidheid tot employability van een werknemer.

Het vermogen wordt gevormd door het verkrijgen van vaardigheden door scholing. Er dient daarom gevraagd te worden naar de scholingsmogelijkheden (kansen) die de werkgever aanbiedt. Dit wordt gedaan door vragen als: “Zijn er binnen uw afdeling/organisatie mogelijkheden om cursussen te volgen (welke) en door wie wordt u van deze mogelijkheden op de hoogte gesteld?” Daarnaast dient er gevraagd te worden of de werknemer deze cursussen ook daadwerkelijk gebruikt, of de kansen ook benut worden: “Heeft u wel eens een cursus gevolgd en wat vond u daarvan?” Verder dient er onderzocht te worden op welke manieren de werknemer door de werkgever in staat wordt gesteld om cursussen te volgen.

In dit onderzoek gaat het vooral ook om de *houding* van de werknemer ten opzichte van employability. De werknemer moet de *wens* hebben om zich te ontwikkelen en *reageren* op veranderingen. Verondersteld wordt dat wanneer werknemers de noodzaak inzien van multi-inzetbaarheid en ontwikkeling, zij ook eerder geneigd zijn om mobiel te zijn. De interviewvragen dienen zich dan ook te richten op de vraag wat de mogelijkheden tot ontwikkeling zijn en hoe de werknemer deze beoordeeld. Om te ontdekken wat de toekomstplannen van de werknemer zijn, dient er gevraagd te worden naar de visie van de werknemer op de loopbaan en de ‘weg’ die voor het bereiken ervan afgelegd dient te worden. Op die manier kan de onderzoeker er achter komen of de werknemer zich nog wil ontwikkelen en in welke richting.

Zoals besproken in het theoretisch kader spelen bij employability twee perspectieven een rol; die van de werkgever en de werknemer. Pas wanneer beide partijen de noodzaak inzien van ontwikkeling en het proces van bewustwording is opgetreden, kan employability tot ontplooiing komen. Er dient dus bij beide partijen een interview afgenomen te worden.

Commitment

De hypothesen die voortgekomen zijn uit een bespreking van de theorie omtrent commitment zijn de volgende:

4. "Immobiele werknemers zijn meer betrokken met de functie dan mobiele werknemers."

In dit onderzoek is 'betrokkenheid' tweeledig. Zo wordt er een onderscheid gemaakt tussen de betrokkenheid die een werknemer voelt met zijn functie en met de organisatie. Wanneer het duidelijk is in welke mate immobiele en mobiele werknemers betrokken zijn met de functie, kan er vastgesteld worden of er tussen de twee groepen werknemers een verschil waar te nemen is. Op deze manier kan bovenstaande hypothese aangenomen of verworpen worden. Bij een verschil in commitment is er mogelijk sprake van een verklaring voor immobiliteit.

- Betrokkenheid met de functie

Betrokkenheid met de functie kan volgens Carson en Bedeian (1994:240) gemeten worden door de motivatie van de werknemer te bestuderen. Waarom is de werknemer hier gaan werken? Wat zijn de drijfveren geweest? Vervolgens dient er ook onderzocht te worden wat de mening is van de werknemer over zijn functie. Hierdoor komt men erachter of de werknemer zijn taken van belang acht. De mate van betrokkenheid wordt ook gemeten door te vragen: "Wat is het doel van uw functie en kunt u zich vinden in dit doel?" Verder wordt er rechtstreeks gevraagd of men zich betrokken voelt met de functie en waaruit dit blijkt.

- Betrokkenheid met de organisatie

Hoewel betrokkenheid met de organisatie niet terugkomt in de belangrijkste hypothesen, wordt er wel gevraagd naar deze betrokkenheid. Dit gebeurt om te onderzoeken of werknemers meer betrokken zijn met de functie of met de organisatie. Wanneer dit laatste het geval is, zou er een basis aanwezig kunnen zijn voor interne mobiliteit. Het is niet gemakkelijk om betrokkenheid te meten omdat "in many ways it can be thought of as a mind set in which individuals consider the extent to which their own values and goals are congruent with those of the organization" (Mowday *et al*, 1978 in Meyer & Allen, 1997:9). Het gaat om een gevoel en beleving. Om de mate van betrokkenheid te achterhalen kan er wel gevraagd worden naar de doelen van de organisatie en in hoeverre deze aansluiten bij de eigen doelen van de werknemer. Volgens Vogelaar (1990:15) blijkt de betrokkenheid van de werknemer met de organisatie uit de loyaliteit van de werknemer en de wens om lid te blijven van de desbetreffende organisatie. Wanneer een werknemer betrokken is, kan hij zich vinden in de doelstellingen van de organisatie. De werknemer identificeert zichzelf met de doelen en zal er alles aan doen om deze te bereiken.

Zoals in het theoretisch kader is uiteengezet is 'Organizational Commitment' in te delen in drie vormen: affective, normative en continuance commitment. Deze drie componenten kunnen we gelijk stellen aan: een verlangen, een verplichting en een behoefte om lid van de organisatie te blijven. Deze vormen van betrokkenheid zullen elk op een andere wijze worden gemeten.

- *Affective commitment*. Deze component van betrokkenheid richt zich op het eigen *verlangen* van de werknemer om bij de organisatie te blijven. Er wordt gevraagd wat volgens de werknemer de rol van de sociale omgeving is en hoe men deze waardeert.

- *Normative commitment*. Voelt de werknemer zich (moreel) verplicht om bij de organisatie te blijven?

- *Continuance commitment*. In deze vorm van betrokkenheid heeft de werknemer de behoefte om lid te blijven van de organisatie. Vaak komt deze behoefte voort uit een idee dat er geen alternatieve functies beschikbaar zijn op de arbeidsmarkt. Er dient gevraagd te

worden naar de mogelijkheden die werknemers zien, naast de huidige baan, zoals dit ook gevraagd wordt bij het meten van employability: "Heeft u zicht op alternatieve functies die geschikt zijn voor u en uw vaardigheden?"

Arbeidssatisfactie

De hypothese die voortgekomen is uit een bespreking van de theorie omtrent arbeidssatisfactie is de volgende:

5. "Immobiele werknemers zijn meer tevreden over de functie dan mobiele werknemers".

Om te meten hoe tevreden men is met de arbeid, wordt er gevraagd naar de mate waarin men tevreden is over de arbeidsomstandigheden, de arbeidsinhoud, de arbeidsvoorwaarden en de arbeidsverhoudingen. Hierbij wordt in gedachten gehouden dat wanneer men tevreden is over de arbeidsinhoud, dit van grote invloed is op de algemene baantevredenheid (Steijn, 2003:7).

Wanneer het duidelijk is in welke mate immobiele en mobiele werknemers tevreden zijn met hun arbeidssituatie, kan er vastgesteld worden of er tussen de twee groepen een verschil waar te nemen is. Op deze manier kan bovenstaande hypothese aangenomen of verworpen worden. Bij een verschil is er mogelijk ook sprake van een verklaring voor immobiliteit.

Tot slot worden de volgende vragen gesteld:

1. Wat zijn voor u de belangrijkste redenen om deze functie uit te blijven oefenen?
2. Wat zijn voor u de belangrijkste redenen om bij de huidige werkgever te werken?

Deze laatste vragen worden gesteld om erachter te komen of er nog andere, niet eerder opgemerkte verklaringen voor immobiliteit kunnen worden gevonden.

Samengevat leidt het voorgaande tot de volgende indicatoren, die tezamen de gespreksonderwerpenlijst vormen.

Tabel 3.1.4 Operationalisatie

Concept	Indicatoren
Mobiliteit/ Immobiliteit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lengte van de functieverblijfsduur ▪ Mobiliteitsbereidheid
Psychologisch contract	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rol van (werk)zekerheid ▪ Verwachtingen van werkgever en werknemer ▪ Oriëntatie: baanzekerheid of werkzekerheid?
Employability	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kansen ▪ Benutting van de kansen ▪ Houding t.o.v. inzetbaarheid/bereidheid ▪ Visie op de loopbaan/Carrieregerichtheid: Doelen en ambities van de werknemers. Hoe ziet men de (vorm van de) loopbaan?
Commitment	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificatie met de doelen (van de functie en de

	<p>organisatie)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivatie van de werknemer ▪ Uitdaging ▪ Loyaliteit van de werknemer: waaraan is men loyaal? ▪ Morele verplichting ▪ Alternatieve functies?
Arbeidsatisfactie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mate van tevredenheid over: <ul style="list-style-type: none"> - Arbeidsomstandigheden - Arbeidsinhoud - Arbeidsvoorwaarden - Arbeidsverhoudingen ▪ Het belang van de (sociale) omgeving ▪ Ontwikkeling/ verandering van de functie

3.2 Betrouwbaarheid en validiteit

Bij het uitvoeren van een goed wetenschappelijk onderzoek dient men rekening te houden met de betrouwbaarheid en validiteit van de onderzoeksresultaten.

3.2.1 Betrouwbaarheid

De *betrouwbaarheid* van een onderzoek bestaat volgens Robson (2002) uit:

◆ **Nauwkeurigheid**

Hierbij gaat het over stabiliteit en de nauwkeurigheid van metingen. Het gaat erom dat anderen er ook van overtuigd zijn dat de onderzoeker grondig en nauwkeurig te werk is gegaan. In dit onderzoek is er een logboek bijgehouden waarin staat welke stappen de onderzoeker heeft gedaan en wanneer. De nauwkeurigheid van het onderzoek is verder vergroot door de interviews op te nemen met behulp van een memorecorder en deze naderhand uit te werken. Hierdoor was de onderzoeker er zeker van dat zij geen belangrijke informatie zou missen. Alles wat de respondenten hebben verteld, is vastgelegd op een bandje en woordelijk uitgetypt in protocollen, die alle aangeleverde informatie bevatten. Doordat er weinig is meegeschreven met de antwoorden van de respondenten, is er veel tijd en aandacht geweest voor de non-verbale communicatie. Deze is grotendeels vastgelegd op papier, wanneer een respondent bijvoorbeeld een opvallende beweging maakte ('schouders ophalen', 'ongeïnteresseerd kijken' etc.). De non-verbale communicatie versterkt de protocollen en tezamen vormden zij een grote databron, vooral bij de analyse.

◆ **Herhaalbaarheid**

Hierbij draait het om consistentie: Wanneer de meting herhaald wordt, leidt dit dan tot dezelfde resultaten? De herhaalbaarheid is in dit onderzoek vooral te vinden in het gebruik van een gespreksonderwerpenlijst en een aantal vragen die voor elke werknemer hetzelfde is.

In dit onderzoek is geprobeerd de betrouwbaarheid verder te vergroten door gebruik te maken van meerdere onderzoeksmethoden. Allereerst is reeds bestaand materiaal bestudeerd, waarna er interviews zijn afgenomen. Dit wordt data triangulatie genoemd. De gesprekken hebben plaats gevonden bij leidinggevenden *en* werknemers. Deze laatste groep bestaat uit werknemers met een lange (≥ 10 jaar) en een korte (≤ 5 jaar) functieverblijfsduur. Op deze wijze wordt het onderwerp vanuit meerdere invalshoeken

bestudeerd en krijgen drie groepen personen de kans hun mening te geven over de verklaringen voor immobiliteit.

Ook is het theoretisch kader opgebouwd uit verschillende theoretische invalshoeken, waardoor er met verschillende 'brillen' naar het probleem gekeken wordt. Hierdoor wordt een beperkte, eenzijdige visie vermeden (theoretietriangulatie). Het theoretisch kader bestaat uit theorieën over de verandering van het psychologisch contract, employability en commitment. Er is gezocht naar de relatie van deze theorieën met immobiliteit zodat er een breed perspectief ontstond; een breed kader van waaruit er naar mobiliteit en immobiliteit gekeken wordt.

3.2.2 Validiteit

De *validiteit* van de onderzoeksresultaten heeft volgens Robson (2002) betrekking op:

◆ Interne validiteit

Hierbij gaat het om de geldigheid van uitspraken. Meet de onderzoeker wat hij wil meten?

Om zoveel mogelijk informatie te verkrijgen over de immobiliteit bij de Belastingdienst, is er gebruik gemaakt van een semi-gestructureerd interview. Op deze manier bestaat er voor zowel respondent als onderzoeker de mogelijkheid uit te weiden, maar krijgt zij met behulp van een aantal 'vaste vragen' toch antwoord op haar vraagstelling.

De respondenten wisten van te voren niet welke vragen er gesteld zouden worden. Hiermee werd getracht te voorkomen dat men de vragen onderling ging bespreken en men dezelfde antwoorden zou geven. Ook werd hiermee vermeden dat men 'wenselijke' antwoorden zou geven.

Aan het eind van het interview is het gesprek kort samengevat en gevraagd of de onderzoeker de respondent goed begrepen had.

◆ Externe validiteit

De externe validiteit heeft betrekking op de mate van generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten naar andere personen en plaatsen. Immobiliteit van werknemers is een verschijnsel dat niet enkel binnen de Belastingdienst bestaat. De verklaringen die ervoor worden gevonden in dit onderzoek kunnen ook binnen andere organisaties voorkomen.

3.2.3 Beperkingen van het onderzoek

De externe validiteit wordt echter beperkt door het feit dat er gesproken is met 19 werknemers. Wanneer er met meer personen gesproken zou zijn, zouden de resultaten beter generaliseerbaar zijn. Binnen elke organisatie zijn er wel werknemers die lang in dezelfde functie verblijven. Dit onderzoek kan een opstap zijn voor verder onderzoek waarin wellicht meerdere werknemers en/of organisaties onderzocht kunnen worden.

Een andere beperking is te vinden in het feit dat er gekozen is voor een semi-gestructureerd interview. Sommige respondenten hebben over een bepaald onderwerp meer te vertellen dan een ander. Hierdoor is het mogelijk dat er over bepaalde factoren meer informatie verkregen wordt dan over andere. De onderzoeker moet hier alert op zijn.

4 Analyse

In de volgende paragrafen vindt een analyse plaats van de gegevens zoals deze zijn verzameld met behulp van het bestuderen van bestaand materiaal en het afnemen van diepte-interviews. Deze analyse vindt plaats voorafgaand aan de conclusies die uit dit onderzoek kunnen worden getrokken, en welke beschreven zullen worden in hoofdstuk 5. Allereerst zal de gekozen organisatie beschreven worden in termen van cijfers en taken. Vervolgens zullen de hypothesen worden besproken in drie paragrafen die zich richten op de loopbaan, het individu en het werk.

4.1 Organisatiebeschrijving

In deze paragraaf zal de organisatie van de Belastingdienst nader worden bekeken. Allereerst wordt de aandacht gericht op de cijfers en taken en vervolgens wordt de organisatiestructuur van de organisatie besproken.

4.1.1 Cijfers en taken

Het directoraat-generaal Belastingdienst is onderdeel van het Ministerie van Financiën. De Belastingdienst telde in 2005, 30 688 medewerkers; 20812 mannen en 9876 vrouwen. Deze werknemers zijn verantwoordelijk voor een aantal kerntaken⁶:

- Het heffen en innen van belastingen.
- Het opsporen van fiscale, economische en financiële fraude.
- Het uitbetalen van inkomensafhankelijke toeslagen voor kinderopvang, huur en zorg.
- Het houden van toezicht op de in-, uit- en doorvoer van goederen.

De organisatie gaat uit van de goede trouw van de belastingbetaler en haar medewerkers moeten hulpvaardig en dienstverlenend zijn. Om er zeker van te zijn dat belastingbetalers de wet niet ontduiken, stelt de organisatie grenzen en kan zij corrigerend optreden. De basiswaarden die centraal staan zijn: geloofwaardigheid, verantwoordelijkheid en zorgvuldigheid. "Deze drie basiswaarden zijn het visitekaartje van de Belastingdienst. Ze maken duidelijk waar de Belastingdienst voor staat en wat belastingplichtigen mogen verwachten" (<http://www.belastingdienst.nl/organisatie>, maart 2007).

Er zijn verschillende ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, waar de Belastingdienst rekening mee moet houden; nu en in de toekomst. Deze ontwikkelingen zijn besproken door de directeuren P&O van de Belastingdienst tijdens de PPP&O- conferentie op 6 april 2007. De onderzoeker was aanwezig op deze conferentie. Allereerst dient er rekening te worden gehouden met de demografische ontwikkelingen. Vooral het aantal oudere personen (65+ers) zal toenemen.

<i>Verdeling leeftijd</i>	<i>Nederland in 2006</i>	<i>Nederland in 2040</i>
0-19	3,9 miljoen	3,8 miljoen
20-64	10,1 miljoen	9,1 miljoen
65+	2,1 miljoen	4,0 miljoen

Op de PPP&O conferentie wordt aangegeven dat men ervan uit gaat dat er in de toekomst voldoende toestroom op de arbeidsmarkt zal zijn. Bij krapte op de arbeidsmarkt moet er rekening gehouden worden met de situatie dat het Rijk niet de eerste keus van werknemers zal zijn. Nederlandse dagbladen wijzen op groei; de Nederlandse economie trekt aan. Ook is het belangrijk om rekening te houden met het feit dat werknemers het steeds belangrijker

⁶ Zie: [<http://www.belastingdienst.nl/organisatie/kerntaken>].

vinden om werk en privé te kunnen combineren. Hierdoor komt er meer nadruk te liggen op het kunnen aanbieden van deeltijdbanen.

De gemiddelde leeftijd en diensttijd van de werknemers van de Belastingdienst is de laatste jaren veranderd:

	2003	2006
Gem. leeftijd (in jaren)	40,0	44,8
Gem. diensttijd(in jaren)	20,5	19,9

Uit de bovenstaande gegevens blijkt dat de Belastingdienst slecht scoort op verjonging van het personeelsbestand.

4.1.2 Organisatiestructuur

De Belastingdienst is een onderdeel van het Ministerie van Financiën. De organisatie bestaat uit twaalf beleidsteams, de uitvoerende dienst en de facilitaire centra. De beleidsteams zijn: bedrijfsvoering, cassatie, douane en milieu, handhavingsbeleid, innovatie en ontwikkeling, internationaal, juridische zaken, ondernemingen, ondersteuning en faciliteiten, ondersteuning managementteam, particulieren en formeel recht en team personeel. De organisatiestructuur, afgebeeld in een organogram, is bijgevoegd in Bijlage 1.

4.2 De loopbaan binnen het Rijk

In de volgende paragrafen wordt de empirie, met behulp van de resultaten uit de interviews, geanalyseerd. De opgestelde hypothesen staan hierin centraal.

Op basis van een kritische bespreking van de theorie is de volgende hypothese opgesteld:

1. "Immobiele werknemers handelen meer vanuit het oude psychologische contract dan mobiele werknemers"

De hypothese zal in deze paragraaf bevestigd of verworpen worden met behulp van de empirische resultaten uit de interviews.

4.2.1 Personeelsontwikkeling bij de Belastingdienst

In deze paragraaf zal het personeelsbeleid van de Belastingdienst worden beschreven⁷.

"In een dynamische wereld veroudert kennis snel onder invloed van allerlei ontwikkelingen die plaatsvinden (zowel op maatschappelijk, technologisch als macro-economisch vlak). [...] Dit alles heeft gevolgen voor de competenties waarover medewerkers moeten beschikken. Het komt er op neer dat alleen het beschikken over actuele kennis niet langer voldoende is. Het gaat er om dat medewerkers overtuigd zijn van het belang van permanente zelfontwikkeling. [...] Wil een medewerker in de toekomst competent blijven functioneren, dan is het van belang dat hij zijn competenties optimaal benut en onderhoudt" (Ministerie van Financiën, 2000:5).

De belangrijkste doelstelling van het personeelsbeleid van de Belastingdienst is om de aanwezige competenties van de medewerkers te blijven ontwikkelen. Men wil ook dat de beschikbare competenties flexibel ingezet kunnen worden. Om dit te kunnen bewerkstelligen zijn er enkele uitgangspunten die centraal staan:

⁷ Met behulp van onder meer: Ministerie van Financiën. (2001). De gids voor loopbaanontwikkeling. Directie PAB, B/CKC, werving, selectie en loopbaanontwikkeling.

1. Voorwaarden scheppen en begeleiding door de lijn.

Leidinggevenden moeten de ontwikkeling van hun werknemers begeleiden en ondersteunen.

2. De medewerker is zelf verantwoordelijk voor zijn eigen loopbaan.

Medewerkers moeten hun eigen loopbaan vormgeven. Van de medewerkers wordt verwacht dat zij actief bezig zijn met het onderhouden en ontwikkelen van de eigen vaardigheden.

3. Leren in de praktijk.

Volgens de organisatie is de afwisseling tussen theorie en praktijk een leerzaam proces. Als een werknemer in de praktijk kan toepassen wat hij heeft geleerd, dan is er sprake van een vergroot leereffect; onderdeel van de ontwikkeling.

4. Brede inzetbaarheid en mobiliteit.

Werknemers moeten op verschillende terreinen en functies inzetbaar te zijn. Dit vergroot de ontwikkeling.

Werknemers zijn volgens de organisatie 'architecten van de eigen loopbaan'. Dit houdt onder meer in dat wanneer de huidige functie verdwijnt door automatisering, de werknemer medeverantwoordelijk is voor het vinden van een andere passende functie. De Belastingdienst streeft naar breed inzetbare werknemers door middel van *leren*. De werkgever handelt en denkt dus vanuit het nieuwe psychologisch contract, waarin de leidinggevende investeert in inzetbaarheid en de werknemer actief bezig is met zijn ontwikkeling.

"De inspanningsverplichting van de werkgever is dusdanig dat iedereen in principe werk houdt. [...] Dan zal het voor sommige mensen wel betekenen dat ze wel mobiel moeten worden, dus dat ze een flexibelere opstelling zullen moeten laten zien. Want dan is het niet zozeer van: Goh, wat zou je leuk vinden? Maar dan is het van: Daar is werk, op jouw functieniveau!"

Enkele instrumenten die de Belastingdienst gebruikt ter ondersteuning van dit personeelsbeleid zijn:

- Resultaatgericht Leidinggeven. Hierbij kijken leidinggevende en werknemer gezamenlijk terug op het functioneren in de voorgaande periode. Vervolgens wordt er vooruitgekeken en vastgesteld op welke punten ontwikkeling nodig is.
- Scholing op de werkplek
- Mentorbegeleiding
- Deelname aan werkgroepen
- Leertrajecten
- Workshop loopbaanoriëntatie

Hoewel de organisatie brede inzetbaarheid en mobiliteit voorstaat, zijn deze begrippen nog niet bij alle werknemers doorgedrongen: Zij blijven zitten in de huidige functie. De drie teamleiders geven aan dat een lange functieverblijfsduur zowel voor als nadelen heeft. De voordelen zijn vooral te vinden in de mogelijkheid tot diepe en brede kennisopbouw en materiekennis, omdat men al lang in de functie zit. Verder leidt het tot een hechte groepsvorming; mensen kennen elkaar en weten wat zij aan elkaar hebben en wie ze bij bepaalde problemen in kunnen schakelen.

Dit voordeel kan echter omslaan in een nadeel, waarbij er bepaalde vooroordelen kunnen ontstaan over met wie men wel en niet 'kan' samenwerken. Andere nadelen die genoemd worden zijn een gebrek aan motivatie en het begin van sleur. Men ziet in dat de beperkte inzetbaarheid van de immobiele werknemers kwetsbaarheid veroorzaakt. Wanneer het werk van de betreffende afdeling afgeschaffd wordt, zal er een grote groep mensen boventallig worden die binnen de rest van de Belastingdienst moeilijk in te zetten is.

De immobiliteit wordt volgens de teamleiders verder versterkt door de *vacaturestop* die er op dit moment is. Daarom houdt men de huidige medewerkers in de functie, omdat het werk toch gedaan moet worden. Er komen geen nieuwe medewerkers binnen, dus moeten de 'ouderen' het doen.

Wanneer er weinig vacatures vrij komen zijn er ook weinig verandermomenten. Hierdoor is er weinig dynamiek binnen een organisatie. Op de vraag of men wel eens nagedacht heeft over het invoeren van functieroulatie antwoordt een teamleider dat men hier wel over aan het nadenken is, maar dat er nog geen concrete stappen ondernomen zijn.

Ook is de kennis die noodzakelijk is om binnen deze afdeling te functioneren, heel specifiek en niet aanwezig bij personen van buiten de Belastingdienst. Huidige werknemers hebben specialistische kennis die enkel binnen het huidige vakgebied bruikbaar is en niet bij andere afdelingen. Verder wordt de externe mobiliteit belemmerd door het feit dat werknemers enkel binnen de Belastingdienst mobiel mogen zijn.

4.2.2 De motivatie en ambities

De immobiele respondenten werken bijna allemaal hun gehele werkzame leven al binnen de Belastingdienst. Geen enkele respondent heeft er specifiek voor gekozen om bij de Rijksoverheid te gaan werken, maar is door 'omstandigheden' bij de organisatie terecht gekomen. Deze omstandigheden zijn meestal te herleiden tot een financiële incentive: Het salaris lag bij de Belastingdienst in de jaren '70 hoger dan in de private sector, waardoor veel werknemers het eerste verkozen.

"Ik denk dat er hier erg weinig mensen zijn die vroeger hebben gedacht: Kom laat ik maar eens ambtenaar worden. De ouderen in ieder geval niet. De jongeren misschien wel. Dat weet ik niet. Vroeger kwam je van school af en moest je een baan hebben. [...] En toen ging je solliciteren en werd je meteen aangenomen. Ze kwamen je van de overheid bij wijze van spreken ophalen."

"Op dat moment kom je van school en dan moet je werk gaan zoeken en dan ga je kijken bij de banken enzo. [...] En de overheid kwam ik tegen. Toen in die tijd was er heel veel werk. Bij de bank kon ik op dat moment 250 gulden verdienen in de maand en bij de overheid in dezelfde periode 496 gulden. Kijk dan is de keuze snel gemaakt natuurlijk."

Binnen de Belastingdienst, zijn de immobielen niet carrièregericht. Dit blijkt uit het feit dat zij de loopbaan bezien als een rechte lijn, waarin men op dezelfde voet verder gaat als voorheen. Doorgroeien is niet nodig. Men geeft aan het huidige werk te willen blijven doen tot aan de uittreding. Een andere functie wil men liever niet uitoefenen. Er is geen sprake van enige ambitie tot verdere loopbaanontwikkeling. De immobiele werknemers zijn tevreden in de functie en zien geen reden tot een verandering van de situatie. De perfecte baan wordt niet omschreven in termen van werkzaamheden en doelen: Volgens de respondenten is de perfecte baan een baan waarin men leuk werk heeft en een goede relatie met de collega's. Dit laatste is voor alle respondenten het belangrijkste.

De respondenten geven verder ook aan geen ambities meer te hebben. Een enkele respondent geeft aan deze in het verleden, bij binnenkomst, wel gehad te hebben, maar door negatieve ervaringen met sollicitaties en uitstroomregelingen zijn deze afgenomen en langzaam verdwenen. Zo is er gesproken met een aantal respondenten die meer dan vijf keer hebben gesolliciteerd, maar nooit zijn aangenomen voor een andere functie. Zij hebben nooit feedback ontvangen waarin aangegeven werd waarom zij niet zijn aangenomen. Dit heeft geleid tot een 'afgestompt' gevoel en het idee toch nooit verder te

komen. Enkele andere werknemers hadden graag uit willen treden met behulp van de Remkesregeling. Met de Remkesregeling in 2005 werd aan medewerkers van de Belastingdienst de mogelijkheid geboden om uit te treden als men de leeftijd van 57 jaar had bereikt. Sommige werknemers hadden echter op een aantal maanden na nog niet de leeftijd van 57 bereikt en daarom kwam men niet in aanmerking. Daarover waren zij teleurgesteld. Men heeft wel de draad weer opgepakt, maar is niet meer zo bevolgen en enthousiast aan het werk als voorheen. De werknemer ziet ook geen noodzaak in het hebben van ambities, want men is tevreden, en wordt hierin ook niet gepusht door de werkgever. Deze geeft de ruimte aan de werknemer om zelf de keuze te maken om zich wel of niet te ontwikkelen. Wel geven de respondenten aan dat wanneer men carrièregericht zou zijn, dat er genoeg mogelijkheden zijn binnen de Belastingdienst, zoals cursussen en trainingen voor omscholing.

Er zijn dus kansen, maar die worden niet benut. Enkele citaten die het bovenstaande bevestigen zijn:

"Ik heb absoluut geen ambities meer, die tijd heb ik gehad. Ambities stel ik gelijk aan positieverbetering en dat wil ik niet."

"Ik doe niet aan promoties en carrières. Als je jonger bent, dan begin je nog en heb je nog allerlei ambities. Ik wil nog dit en ik wil nog dat. Nee, nee dat heb ik absoluut niet. Ik heb geen hoogdravende aspiraties. Flauwekul vindt ik dat."

"Echte ambities, carrière en toestanden en een andere baan...nee daar zit ik echt niet op te wachten. Als ik hier in deze functie tot mijn 65^{ste} mag blijven: nou ik doe het!"

"Ik hoef geen carrière. Ik denk dat dat meer past bij de jongeren. Ik zit hier nu al 31 jaar en een carrière hoeft voor mij niet meer. Ik kan mij goed redden verder. Ik hoef geen promotie te maken en ik streef ook niet naar een leidinggevende functie of zoiets. Dat lijkt me niets."

Ambities zijn dus bij de immobiele werknemers verdwenen, terwijl deze bij de mobiele werknemers wel degelijk aanwezig zijn. Zij zijn veelal carrièregericht en worden hierdoor gepusht, omdat zij steeds op een hoger ontwikkelingsniveau willen komen en zich willen blijven ontplooiën en ontwikkelen binnen de organisatie.

"Maar goed aan de andere kant merk ik nu ook wel weer: je zit hier nu twee jaar bijna en dan ben ik weer op zoek naar iets anders. Dat is die onrust in mij waarin ik op zoek ben naar wisselende uitdagingen."

"Ik richt mij eigenlijk meer op het ontwikkelen van mijzelf. [...] dat ik steeds voor mijzelf de 'trigger' heb om iets nieuws te gaan doen."

Zij zien de carrière wel binnen de Belastingdienst en niet elders binnen de Rijksdienst. Dit kan verklaard worden door de perceptie van ondoorzichtige externe loopbaanmogelijkheden en de goede arbeidsvoorwaarden die men nu heeft. De perfecte baan is een baan waarin men de eigen kwaliteiten kan benutten en waarin men zich kan ontplooiën.

4.2.3 Sturing en verwachtingen van de arbeidsrelatie

Er is bij de Belastingdienst duidelijk sprake van verschillende perspectieven op de arbeidsrelatie vanuit de werkgever en de (immobiele) werknemer. De werkgever beziet de arbeidsrelatie vanuit het nieuwe psychologisch contract waarbij er van de werknemer wordt verwacht dat deze bereid is tot mobiliteit. De verwachtingen zijn in de loop der jaren bij de werkgever veranderd, maar bij de werknemer niet. Zij gaan nog steeds uit voor een 'baan

voor het leven' en zien niet de noodzaak tot ontwikkeling in. Deze baan voor het leven werd hen aangeboden toen zij in de jaren zeventig binnen kwamen bij de organisatie. In ruil voor loyaliteit, verwachten zij bescherming en verzorging door de organisatie (Herriot, 1995 in Baarveld 1999).

Bij de werknemer heerst nog sterk het gevoel dat de organisatie voor hen zorgt en dat de werkgever verantwoordelijk is voor de loopbaan van de werknemer door ander werk te zoeken, wanneer dit nodig is. Dit terwijl de organisatie van de werknemer een actieve en bereidwillige houding verwacht. Die is er echter niet. Het gedrag van de werknemer is niet veranderd en richt zich nog steeds op het worden 'verzorgd' door de werkgever. Wellicht is dit te verklaren door de inspanningsverplichting van de werkgever, die nog steeds bestaat en een afwachtende en weinig geïnteresseerde houding bij de werknemer aankweekt. Men legt de verantwoording voor de loopbaan bij de werkgever.

"De meeste zijn toch wel 50,55 geweest. Maar die blijven ook. Iedereen heeft gewoon de garantie dat hij wordt opgevangen. Er komen geen ontslagen. Als mijn baan echt verdwijnt door automatisering, dan vind ik wel dat de Belastingdienst verantwoordelijk is voor een andere baan. Ik bedoel: zij passen dat aan."

"Ik denk dat hij (de werkgever, red.) zal proberen zijn best te doen om de baan te laten blijven bestaan. En als die baan er dan niet meer zou zijn, dan zal hij er wel voor zorgen dat je ergens terecht komt waar je dan ook wel weer op je plek zal zitten."

"Ik ben wel iemand die niet meteen van hot naar her springt. Als ik ergens zit ga ik niet gauw weg."

Ik denk dat de werkgever daar wel het meest verantwoordelijk voor is (loopbaanontwikkeling, red.). We hebben al een garantie gehad hoor in een soort voorgesprek. [...] Je krijgt geen ontslag."

"Ik vind wel dat de werkgever verantwoordelijk is daarvoor. Voor jouw ontwikkeling. Onze afdeling, de CBM, is eigenlijk een hele oude afdeling. Er zijn zo weinig jonge mensen. Kijk die jonge mensen die moeten het wel hebben, want die moeten toch nog een loopbaan hebben. Voor de CBM-ers doen ze dat niet meer. Wij zitten hier nog een paar jaar..."

Bij de loopbaanontwikkeling speelt de mobiliteitsbereidheid ook een rol. Volgens Timmerhuis en Vermeulen (1993) maken werknemers bij de keuze om wel of niet mobiel te zijn bewust of onbewust de afweging tussen push en pullfactoren. Bij de Belastingdienst zijn er voor de immobielen geen pullfactoren en geen pushfactoren. Zij zien geen enkel aantrekkelijk kenmerk van een nieuwe baan. Zij zijn tevreden met de huidige baan, waardoor zij niet gepusht worden. Wel zijn er binnen de Belastingdienst verschillende reorganisaties geweest, waar de werknemers ontevreden over zijn. Zij hebben het idee dat zij enkel 'door elkaar gehusseld zijn', maar dat dit niet tot een beter werkproces heeft geleid. Door al deze veranderingen is er een negatieve houding ontstaan ten opzichte van veranderingen in het algemeen, waarbij ook ontwikkeling en mobiliteit worden gegroepeerd onder de noemer 'veranderingen'.

Alhoewel men denkt dat de huidige functie wel zal gaan veranderen, is men niet bang om de functie te verliezen of om werkloos te worden. De werknemers hebben van de leidinggevende de garantie gekregen dat wanneer de functie eventueel zou verdwijnen, dat er wel ander werk voor hen is. Door deze garantie ziet men niet de noodzaak van ontwikkeling in, waardoor men er ook niet over nadenkt.

"Ik ben niet bang dat ik mijn baan zou kunnen verliezen. Ik denk daar niet over na. Mocht het zover komen dan vind ik wel weer wat. Dat zijn dingen waar ik me totaal geen zorgen over maak. Dan komt het wel goed."

"Ze hebben altijd gezegd: Er is de garantie dat je ander werk krijgt, en ook gewoon hier in Apeldoorn. In principe kan je niet ontslagen worden."

"De meeste hier zijn toch wel 50, 55 geweest. Maar die blijven ook. Iedereen heeft gewoon de garantie dat hij wordt opgevangen."

Er heerst een sfeer van 'er wordt toch wel voor ons gezorgd'. Er is bij beide groepen werknemers (mobiel en immobiel) geen angst dat men de baan zou kunnen verliezen. Er is echter een verschil waar te nemen in de verklaringen. De immobielen hebben geen angst, omdat zij er vanuit gaan dat wanneer er veranderingen in de functie optreden, de 'baas' wel voor hen zal zorgen en voor een andere functie zal zorgen. De mobiele zullen bij veranderingen op zoek gaan naar een andere functie, waarin zij zichzelf kunnen vinden en waar zij zich fijn bij voelen. Zij zijn er ook van overtuigd dat zij iets anders zullen vinden. Er is bij de Belastingdienst sprake van het klassieke loopbaanmodel, omdat de werknemers werkzekerheid genieten en als zij dat zouden willen, carrière *kunnen* maken bij dezelfde werkgever (Forrier *et al*, 2001).

Zoals in de vorige subparagraaf beschreven, staat de Belastingdienst 'formeel' het nieuwe psychologische contract voor, maar tegelijkertijd staan leidinggevenden toe dat de werknemers nog vanuit het oude model denken en handelen. Hier komt bij dat de organisatie paternalistisch is en een gevoel van veiligheid heeft gecreëerd. Teamleiders geven aan dat de werknemers die al langer dan 10 jaar in de functie verblijven, in het verleden enorm 'verwend' zijn en dat men daar nu de consequenties van draagt: Werknemers zijn moeilijk actief te krijgen. Leidinggevenden vinden het moeilijk om de belangrijkheid van ontwikkeling over te brengen naar de werknemers. Toch is de inspanningsverplichting van de werkgever nog steeds dusdanig dat iedereen werk houdt op hetzelfde niveau als voorheen. Dit werkt immobiliteit in de hand.

De belangrijkste functie van het psychologisch contract binnen de Belastingdienst is dat zij richting geeft aan het gedrag van de werknemers. Zij hebben nog steeds dezelfde verwachtingen en rechten en plichten, als toen zij binnen kwamen en blijven zich hiernaar gedragen. Zij zien geen noodzaak tot verandering. De visie van de werknemer is zo gegroeid en zeer moeilijk te veranderen. Men is bij de organisatie binnengekomen onder bepaalde "nergens neer geschreven verwachtingen" (Baarveld 1999:66), waaronder beloning van de loyaliteit aan de huidige functie en de beloning van de prestaties op die functie. Met de opkomst van het employability denken zijn deze verwachtingen veranderd. De visie van de werknemers is 'oud', maar zij denken en handelen hier nog steeds naar. Dit terwijl zij eigenlijk gericht zouden moeten zijn op verantwoordelijkheid, flexibiliteit en leren.

Bij de Belastingdienst is echter alleen de 'officiële' visie van de werkgever veranderd. Zoals op pagina 51 is beschreven, leggen de werknemers de verantwoordelijkheid voor hun (loopbaan)ontwikkeling bij de leidinggevende. Wanneer er daarentegen aan de teamleiders gevraagd wordt naar de verantwoordelijkheden betreffende de juiste match tussen werk en werknemer, geven zij allen aan dat het hier gaat om een gedeelde verantwoordelijkheid tussen direct leidinggevende en werknemer:

“Een tijdlang was de kreet ‘Architect van je eigen loopbaan’. Dat was heel erg in. En daar heb ik met mensen ook wel eens over zitten praten. Mensen waarin ik best wel perspectief zag, ook in verticale doorgroei. Maar dan loop je toch vaak tegen muren aan. Dus zo makkelijk is het allemaal niet. [...] Het is voor een heel groot gedeelte ook de persoon zelf die daar veel meer als vroeger wat moeten laten zien, je moet zelf wat investeren. En vaak willen mensen wel een hoop. Maar als je dan zegt: En wat wil je daar zelf dan aan doen? In de vorm van een opleiding? Ja dan zeggen ze: Ja hallo, dat ga ik niet doen. Heel veel mensen, en dat komt misschien ook wel weer door die doelgroep qua leeftijd, die hebben daar helemaal geen zin meer in.”

“Je bent ‘architect van je eigen loopbaan’. Dat is het motto bij de Belastingdienst. Ik vind dat de medewerker verantwoordelijk is voor zijn loopbaan en carrière. Zijn ambities, die kan ik hem niet inpompen. Dat is iets: Dat zit in je of dat zit niet in je. Wat ik probeer...ik probeer gewoon te kijken: Waar zit nou die gevoelige snaar? Hoe kan ik jou zover krijgen dat je na gaat denken: Ben ik nog steeds zinvol bezig? Soms lukt dat. Soms lukt dat niet. Hogere leeftijd, die denken na mij de zondvloed; ik vind het goed. Ik vind het persoonlijk gewoon zonde dat je hier mensen op de administratie hebt zitten die MEAO Economie hebben. Zonde van je studie! Dat zeg ik dan ook.”

Alhoewel de werkgever in gedachten handelt vanuit het nieuwe contract, zijn zijn daden nog steeds ‘beschermend’, wat blijkt uit de inspanningsverplichting. Ook ben je als werknemer beschermd en kan je niet ontslagen worden. Organisaties binnen het Rijk, zoals de Belastingdienst worden wel steeds flexibeler, maar de werknemers niet. Deze genieten nog steeds ontslagbescherming en zullen hun zekerheid dus niet verliezen. Volgens van der Heijde en van der Heijden (2006) blijkt een slecht psychologisch contract uit ontevredenheid van de werknemer over zijn functie. Dit is bij de Belastingdienst echter niet het geval: Men is zeer tevreden. De werknemers krijgen nog steeds de kans om te denken en handelen vanuit het oude contract. Er staan geen ‘sancties’ tegenover. De verwachtingen die de werknemer heeft van de organisatie, worden nog steeds ingelost. Er is dus geen prikkel om mobiel te zijn. Deze prikkel is er wel bij de mobielen. Zij zien de noodzaak van ontwikkeling in en vinden zichzelf verantwoordelijk voor de loopbaan, waarbij de werkgever faciliteert. Zij hebben een andere manier van denken dan de mobielen.

“Ja, baan zekerheid..ik denk dat er geen enkele organisatie is die dat kan bieden. Tegenwoordig al helemaal niet meer. Vroeger kon dat, maar dat is allang niet meer zo. En kijk alles verandert steeds, je blijft nooit hetzelfde doen. En dat kan ook niet. Dus die organisatie zal dat nooit waar kunnen maken. Ze kunnen je wel wat anders bieden en dat doen ze hier ook. Je staat niet morgen op straat. Maar ik vind dan wel dat je zelf een stap moet doen. Dat je zelf zegt: Ik ben daartoe bereid.”

“Daar ben ik zelf verantwoordelijk voor. Ik heb het idee dat als ik kijk naar de vacatures, de functies die hier zijn, dat ik absoluut iets kan vinden wat in mijn straatje past. Dus wat dat betreft maken ze dat waar.”

Conclusie

In deze paragraaf is aan bod gekomen dat de organisatie als geheel wil streven naar breed inzetbare werknemers die mobiel kunnen zijn, maar dit is niet doorgedrongen tot de werknemers. De verandering in het psychologisch contract is slechts door één partij (de werkgever) doorgevoerd. Werknemers die langer dan tien jaar in dezelfde functie zitten, hebben nog dezelfde verwachtingen als vroeger en handelen vanuit het oude psychologische contract. Zij blijven loyaal aan de functie.

Hypothese 1 kan bevestigd worden: Het handelen vanuit het psychologisch contract kan een verklaring zijn voor immobiliteit.

4.3 De werknemer en zijn inzetbaarheid

Op basis van een kritische bespreking van de employability theorie, zijn de volgende hypothesen opgesteld:

2. “Immobiele werknemers zijn minder breed inzetbaar dan mobiele werknemers.”

3. “Immobiele werknemers volgen meer specifieke trainingen dan mobiele werknemers.”

De hypothesen zullen in deze paragraaf bevestigd of verworpen worden met behulp van de empirische resultaten uit de interviews.

Allereerst zal in deze paragraaf de invloed van de leeftijd van de werknemers op de mobiliteit onderzocht worden, waarna de rol van de privé situatie besproken zal worden. Na deze individuele factoren, komt de mate van inzetbaarheid van de werknemers aan bod; de focus van bovenstaande hypothesen.

4.3.1 Leeftijd en privé situatie

De leeftijd van de werknemer is een belangrijke factor die een rol lijkt te spelen bij immobiliteit. De respondenten geven aan dat de ambities afgenomen zijn, naarmate men ouder wordt en langer in de functie verblijft. De resultaten van het SCP (2005:31) worden ondersteunt.

Werknemers die langer dan tien jaar in een functie verblijven, zijn ouder dan de mobiele. De gemiddelde leeftijd van de immobiele respondenten is 54 jaar, tegenover een gemiddelde leeftijd van 42 jaar bij de mobiele respondenten. De ambities die men vroeger had, zijn verdwenen en men wil nu de resterende arbeidsjaren vol maken in de huidige functie, zonder na te denken over ontwikkeling.

De respondenten geven aan dat zij allen lange tijd van school af zijn en het leren ‘verleren’. Men vindt het moeilijk om een cursus te volgen, omdat men zich niet goed meer kan concentreren. Hier komt bij dat men denkt nog maar enkele jaren te hoeven werken, waardoor de noodzaak tot ontwikkeling en mobiliteit voor de werknemer steeds verder afneemt: Naarmate de lengte van het dienstverband toeneemt, wordt de bereidheid tot mobiliteit minder.

“Hier zitten ook allemaal wat ouderen he? En die doen dit werk al lang enzo. Ik denk dat jongeren meer carrièregericht zijn. En dan krijg je ook meer te maken met professionalisering, loopbaanonderzoeken en dat soort zaken. Ouderen en jongeren...Ja ik kan echt merken dat wij in een andere generatie zitten. Jongeren hebben toch hele andere intenties.”

“Kijk, als je boven de veertig bent, ook in het bedrijfsleven, dan is het gebeurd met je. Dan moet je binnen zijn en je stekkie al hebben.”

De immobiele respondenten zijn gemiddeld ouder dan de mobiele respondenten. De immobiele zijn onder andere verwachtingen bij de organisatie binnengekomen dan de mobiele. De twee groepen bezien mobiliteit en ontwikkeling verschillend; zij hebben verschillende instellingen. Zo is het voor de mobiele helder dat zij zelf verantwoordelijk zijn voor de loopbaan en dat zij een actieve houding moeten hebben. Door dit verschil in perspectief hoeven de mobiele werknemers van nu niet de immobiele werknemers van over tien jaar te zijn. De mobiele werknemers zien allen in dat ontwikkeling belangrijk is, nu en in de toekomst.

Zowel de immobielen als de mobielen reageren verschillend op de vraag welke rol de privé-situatie speelt bij het wel of niet aanvaarden van een andere functie. De immobielen zijn gemiddeld ouder en geven aan dat zij geen thuiswonende kinderen meer hebben. Bij de meeste mobielen is dit wel het geval. Maar bij de mobielen, speelt de privé-situatie geen rol als zij elders een betere baan aangeboden krijgen. Zij zouden deze dan toch accepteren, ook al zitten de kinderen in Apeldoorn op school.

Bijna alle immobiele respondenten geven aan dat zij op de één of andere manier verbonden zijn aan Apeldoorn en deze plaats liever niet verlaten. Deze verbondenheid is echter niet te herleiden tot de partner en kinderen, maar tot een verbondenheid met de woonplaats (de omgeving). Alleen wanneer het zou moeten, en er dus sprake is van 'dwang', is men bereid elders te werken.

4.3.2 Specialisatie

Brede inzetbaarheid, oftewel employability wordt in een complexe omgeving steeds belangrijker. Ook de Belastingdienst signaleert deze ontwikkeling en probeert hier op in te spelen door werknemers erop te wijzen dat zij zelf steeds belangrijker worden met betrekking tot hun loopbaanontwikkeling. Zo zijn er de laatste jaren diverse campagnes geweest waaronder: 'Architect van je eigen loopbaan' en 'competentiemanagement'. Op deze wijze probeert de organisatie, onder leiding van de direct leidinggevende, de werknemer te enthousiasmeren voor verdere ontwikkeling.

Wanneer men employable is, kan men steeds toegevoegde waarde leveren en zo werk behouden. Bij employability gaat het volgens Baarveld (1999:34) om het verwerven van competenties die men op meerdere plaatsen binnen en buiten een organisatie kan gebruiken.

De eerste factor die een brede inzetbaarheid van werknemers tegenhoudt bij de Belastingdienst is de grote mate van specialisatie. Wanneer men eenmaal binnen is bij de organisatie, denkt men niet meer weg te kunnen komen. Men wordt met behulp van de 'introductie cursus' zo specialistisch opgeleid, dat men niet in staat is ergens anders te gaan werken. Buiten de Belastingdienst kan men met deze vaardigheden geen andere baan zoeken en vinden. Vanwege deze specialisatie zijn de werknemers niet breed inzetbaar. De volgende citaten bevestigen het voorgaande:

"Op het moment dat je bij de overheid binnenrolt, kom je er nooit meer weg. Je wordt hier specialistisch opgeleid in feite, voor een bepaalde taak die je doen moet, die in het bedrijfsleven totaal ongeschikt is. Als je hier binnen bent, kom je niet meer weg. Nee, dan ben je veroordeeld."

"Ik vind dat ik zo langzamerhand wel genoeg kennis heb, omdat ik dus ook geen ambities heb. Als je maar weet waar je mee bezig bent en daar genoeg van weet."

Doordat een persoon ook bekend komt te staan als specialist op een bepaald terrein, komen mensen met vragen over dat vakgebied snel naar die persoon. Hierdoor wordt het specialisme versterkt en ontstaat er een zichzelf versterkend proces. Als specialist wordt men in een hoek gemaneuvreerd waar moeilijk uit te komen is. Teamleiders geven ook aan dat zij aan de ene kant vernieuwing, brede inzetbaarheid en mobiliteit willen, maar ook de bestaande kennis niet willen verliezen. Er worden echter geen maatregelen genomen om deze te waarborgen.

Bij oudere werknemers kan de mobiliteit worden tegengehouden door het ontstaan van fuikfuncties (De Jong & Van Doorne-Huiskens, 1996). Deze fuikfunctie ontstaat doordat de

werknemer specialistische vaardigheden heeft en geen doorgroeimogelijkheden ziet. Dit is in de gekozen casus niet het geval. Men ziet wel mogelijkheden, vooral intern (zie paragraaf 4.3.3). Het fuiksyndroom kan alleen ontstaan wanneer werknemers ambities hebben en graag willen promoveren. Werknemers zonder ambitie, zoals in deze casus, kunnen niet vastlopen, "omdat de notie 'vastlopen' reeds de blokkering van het willen maken van carrière impliceert" (van der Parre, 1995:187). Zoals reeds besproken in paragraaf 4.2.2., hebben de immobiele werknemers geen ambities en loopbaanvisie meer. Men heeft geen zin in verandering en een carrière.

Er zou op den duur wel een fuik- *gevoel* kunnen ontstaan. Binnen de organisatie wordt namelijk aan verschillende oorzaken van het ontstaan van een fuikfunctie 'voldaan'. De Lange en Pardoel (2005) leggen uit dat het hebben van goede arbeidsvoorwaarden leidt tot het verschijnsel dat men de functie niet wil verlaten. Ook weten de werknemers niet goed bij welke andere afdelingen zij met hun vaardigheden terecht kunnen en zij hebben een passieve houding ten opzichte van mobiliteit. Wanneer deze passiviteit leidt tot het zich afsluiten voor ontwikkeling zou er een fuikgevoel kunnen ontstaan; maar geen fuikfunctie (want daar zijn ambities voor nodig). Men is niet geïnteresseerd in doorstroommogelijkheden, sluit zich hier voor af en heeft er geen zicht meer op: Het vermogen verdwijnt. Dit is nu echter (nog) niet het geval.

4.3.3 Kansen en mogelijkheden

De organisatie biedt enorm veel groei- en carrièremogelijkheden voor de werknemers. Dit wordt door zowel de direct leidinggevenden als de werknemers aangegeven. Wel zijn de meeste groeimogelijkheden intern omdat de vaardigheden die men binnen de organisatie heeft verworven, moeilijk in een andere organisatie inzetbaar zijn. Dit wordt veroorzaakt door het feit dat de organisatie veel (functie en bedrijfs)specifieke trainingen aanbiedt. Leidinggevenden vinden het belangrijk dat werknemers een bepaalde mate van deskundigheid hebben, zodat zij het werk zo goed mogelijk kunnen uitvoeren. Door cursussen aan te bieden die gericht zijn op de functie, wordt de inzetbaarheid verminderd en de immobiliteit versterkt.

Employability richt zich op het *eigen vermogen* om werk te kunnen krijgen. Bij de Belastingdienst wordt dit vermogen door de immobiele werknemers echter afgeschoven op de leidinggevende. Zij leggen grotendeels de verantwoordelijkheid voor de loopbaanontwikkeling bij de chef. Volgens de employability-literatuur dient de leidinggevende enkel te faciliteren, door bijvoorbeeld het cursusaanbod te vergroten. Dit gebeurt ook. Immobielen weten bij wie ze terecht kunnen voor een cursus, de leidinggevende, en hoe zij de aanwezige cursussen kunnen volgen. De beschikbare vacatures zijn te vinden op de Mobiliteitsbank en worden ook per mail doorgestuurd aan de direct leidinggevende. Deze kan dan een werknemer al attenderen op een komende vacature. Volgens de werknemers is de leidinggevende goed bereikbaar en faciliteert hij waar hij kan. Er wordt van de werknemer een actieve houding verwacht, maar omdat er geen behoefte aan bij/omscholing is, is deze houding er niet. Men wil graag in de huidige functie blijven tot aan de uittreding, terwijl bij employability de aandacht wordt gevestigd op het zoeken naar manieren om in de loopbaan te groeien.

De ontwikkeling van de werknemer wordt besproken tijdens functioneringsgesprekken waarin de chef de werknemer probeert warm te maken voor een cursus of bijscholing. Wanneer men echter aangeeft hier geen interesse in te hebben, gebeurt er niets. Dit verklaart waarom immobiele werknemers het gesprek zien als een verplichte bijeenkomst en eigenlijk niet belangrijk, omdat zij toch geen ambities hebben.

Bij de Belastingdienst geven de leidinggevenden aan dat de functionerings- en beoordelingsgesprekken niet structureel plaatsvinden. Wellicht is dit te verklaren door het

stukje begeleiding dat de leidinggevende hierin mist van de P&O afdeling. De P&O functie wordt in steeds meer organisaties gecentraliseerd. Dit heeft verschillende gevolgen. Allereerst denkt men dat hierdoor het cursusaanbod wordt vergroot. Er is meer aandacht voor de ontwikkeling van de werknemer.

Wanneer een werknemer geen functioneringsgesprek krijgt kan hij ook niet aangeven waar hij behoefte aan heeft. De ontwikkeling kan hierdoor achter blijven.

"Er zijn veel cursussen en POP's staan in de belangstelling. Maar er moet wat meer begeleiding voor de managers zijn, zodat de werknemer beter begeleid wordt en ook meer reflectie krijgt.[...] Er moet meer eerstelijns- begeleiding zijn."

Mobiele werknemers grijpen het functioneringsgesprek aan om met de chef te spreken over de ontwikkelingsmogelijkheden. Ook zij missen hier soms begeleiding: het is duidelijk welke cursussen er zijn, maar het is moeilijk om precies te bepalen welke cursus dan het beste bij de persoon past. Teamleiders sturen een werknemer soms gemakkelijk naar een ontwikkelcentrum, maar de verdere begeleiding ontbreekt dan. Wat doen we met de uitkomst van het assessment? Als dat niet helder is, ontstaat het idee dat de kwaliteiten van de werknemer niet goed gebruikt worden.

Mobiele werknemers geven aan:

"Er is weinig van: je moet die richting op. Er is dan wel competentie management geweest en daar heb ik ook aan meegedaan. Daar is eigenlijk verder niets op gezegd, niets uit gekomen zeg maar. Ja in zoverre..ik weet wat ik wil. Ik weet wat IK wil, maar ze hebben verder niet gezegd dan moet je dit of dat doen. Of we bieden je dit of dat."

"Ja ik vind dat een manager best aan de hand van zo'n competentiegame die we gespeeld hebben toen, kan zeggen van: Dat is de weg die je moet bewandelen en probeer daar eens aan te denken en daar eens aan te denken. Het blijft allemaal zo vaag...Zo oppervlakkig. Waar dat dan weer aan ligt dat weet ik niet."

"Ik heb soms het idee dat mijn kwaliteiten niet worden benut. Maar ik weet niet eens wat mijn kwaliteiten zijn..... Maar ik heb echt het idee, volgens mij kan ik meer."

4.3.4 Het benutten van kansen

Alhoewel er voldoende kansen zijn, worden deze niet benut door de immobiele werknemers. Men heeft een hele negatieve houding ten opzichte van brede inzetbaarheid. De respondenten geven aan dat zij geen cursussen volgen, met uitzondering van de verplichte cursussen die iedereen moet volgen. Deze zijn gericht op het adequaat kunnen uitoefenen van de functie (functiespecifieke training) en dit versterkt de immobiliteit nog verder. Over de cursussen die men wel gevolgd heeft, en bij de meeste is dat enkel de verplichte introductiecursus die men moet volgen als men de organisatie binnenkomt, is men negatief: De stof is saai en de cursussen duren te lang. Voor het werk dat men nu uitvoert, heeft men genoeg kennis en een investering hierin is dan ook niet noodzakelijk.

Leeftijd speelt hier een grote rol. Oudere werknemers zijn al te lang van school af en zijn niet meer in staat zich lang te concentreren of dikke boeken te bestuderen. Zij verleren het leren. Ook heeft men het idee: Waarom zou ik nog een cursus volgen voor mijn ontwikkeling, als ik nog maar zo'n korte tijd hoeft te werken? Dat is zonde van de tijd en het geld.

"We moeten nu ook weer naar een cursus toe. Binnenkort. Iedereen die hier zit. 400 man. Omdat iedereen er heen moet, hebben we al het idee van: O jee het zal wel niet zo veel wezen. [...] "Je werkt hier nu al zolang en het werk dat je doet, doe je allemaal goed enzo, maar toch voelen we ons geneigd jullie toch allemaal weer eens een beetje bij te spijkeren." Er zijn dus al een paar chefs, die zijn daar al heen geweest, naar de try-outs. Heb ik gehoord...Ja we horen alles. En je krijgt zo'n dik boek weer en het kost een hoop geld. 2 dagen wordt er dan gepraat. Het is vaak het ene oor in en het andere oor uit hoor."

"Luister ik ben 30 jaar van school af en dan moet je weer gaan leren. Binnenkort iets over de ETM wat er hier allemaal gaat gebeuren. Ik zie er nu al tegen op. De hele dag zitten: dat is gewoon niets. En op een gegeven moment, hoe langer de dag, hoe meer mensen je ziet wegzakken. Dat komt omdat die mensen al zolang van school af zijn. Meer dan een halve dag luisteren, dat valt allemaal niet mee. Je krijgt zoveel informatie in een korte tijd."

"Ik heb geen cursus nodig voor het werk dat ik nu doe, dus waarom zou ik moeite doen?"

"Ik ben best wel geïnteresseerd in de automatisering, maar ik ga geen baan zoeken bij de automatisering. Dat vind ik echt te ver gaan. Ik ken die mensen niet goed."

Men treedt de cursus al met een negatieve instelling tegemoet, terwijl nog niet precies helder is wat er besproken zal worden. Maar het gaat om een verandering, de dagelijkse activiteiten worden onderbroken, en dat ziet men niet zitten. Ze hebben alleen maar negatieve ervaringen met cursussen en loopbaanonderzoeken die de ontwikkeling zouden kunnen bevorderen. Er is geen wens om blijvend aantrekkelijk te zijn voor de arbeidsmarkt (De Grip *et al*, 1997:6).

Volgens Gaspersz en Ott (1996) kan de mate van employability van een werknemer bepaald worden aan de hand van de kunnen, weten en willen dimensie. Analyseren wij de casus van de Belastingdienst met dit model, dan kunnen we constateren dat de immobiele werknemers aan geen enkele dimensie helemaal voldoen: Er is weinig zicht op de externe loopbaanmogelijkheden (weten) en men denkt dat men de vaardigheden enkel voor de huidige functie kan gebruiken (kunnen). Ook al heeft men geen interesse in een andere functie, men denkt wel genoeg zicht te hebben op de interne vacatures en mogelijkheden, Op de willen-dimensie scoort men slecht omdat er weinig bereidheid is om van functie te wisselen. Deze constatering is in overeenstemming met Steijn (2001). Deze auteur constateert dat werknemers het vaak niet prettig vinden om van baan te veranderen. Dit is vooral het geval bij de oudere werknemers van de Belastingdienst.

De gegevens die verworven zijn uit de interviews sluiten aan bij de resultaten van Metselaar en Boom (2003): Wanneer een werknemer positieve ervaringen heeft met mobiliteit en ontwikkeling, zal men in de toekomst ook eerder bereid zijn een andere functie te aanvaarden en wordt uiteindelijk de inzetbaarheid verhoogd. Mobiele werknemers zijn veel breder inzetbaar. Doordat zij op verschillende plaatsen binnen of buiten de organisatie werkzaam zijn geweest, hebben zij verschillende vaardigheden verworven en kunnen zij op meerdere plaatsen worden ingezet (kunnen). Men investeert ook in de weten-dimensie door steeds cursussen te volgen waarvan zij denken dat er behoefte aan bestaat. Door goed om zich heen te kijken en te 'netwerken' onderzoekt men in welke mate en waar er behoefte is aan hun vaardigheden. De mobiele respondenten volgen veelal bedrijfsspecifieke trainingen. Alhoewel dit de externe mobiliteit beperkt, geeft dit hen wel de kans mobiel te zijn binnen de Belastingdienst.

Zij zien in dat een flexibele instelling noodzakelijk is in een flexibele organisatie en omgeving. Hierdoor zijn zij ook meer bereid om mobiel te zijn en scoren zij beter op de willen-dimensie dan de mobiele. De volgende citaten bevestigen dit:

"Het blijft een hele stap na zoveel jaar. En ik denk dat het gewoon goed is hoor. Voor mijzelf zeg ik nu achteraf: ik had het veel eerder moeten doen. Ik heb wel intern toen, bij die andere afdeling, op verschillende plekken gezeten. Ik was niet zo van: ik blijf gericht zitten op die plek. Ik heb wel altijd verschillende dingen gedaan. Dan weer hier gesolliciteerd etc. Dan ging ik ineens van een bepaalde klantgroep weer naar bedrijfsvoering, of naar de automatisering. Dat blijkt uit dat het ergens anders ook prettig kan zijn. Dat je je daar ook prettig kan voelen. Maar dat er toch een stukje angst is. Je verlaat het vertrouwde. Ja dat gevoel..."

"Mensen die zitten hier al heel lang..maar ook met verandering. Ik denk dat ik daar veel minder last van heb. Als ze nu zeggen je moet naar die afdeling. Je wordt er echt niet minder van. Ik heb de ervaring al. Maar ik kan me voorstellen dat als je al in de 50 bent, dat je daar veel meer moeite mee hebt. Omdat je hier al 30 of 25 jaar zit. Al is het misschien alleen al omdat die mensen het minder snel oppakken."

Er is een grote kans dat de werknemers hun baan zullen verliezen, omdat zij niet over de juiste vaardigheden beschikken. Dit wordt onderschreven door de teamleiders: Volgend jaar zullen er ongeveer 20 mensen boventallig worden door automatisering. Men heeft nog geen idee wat er met deze mensen zal gebeuren, maar de kans bestaat dat zij elders in het land een baan op hun functieniveau zullen moeten aanvaarden. Dit kan voorkomen worden als deze werknemers nu al zelf zouden zoeken naar een baan die zij leuk vinden. Mobielen zijn hier wel mee bezig, maar immobielen zijn erg afwachtend en 'zien het dan wel weer'. Het niet inzien van de noodzaak van brede inzetbaarheid kan een verklaring zijn voor immobiliteit.

Conclusie

Uit de literatuur blijkt dat wanneer men niet breed inzetbaar is, de immobiliteit wordt versterkt. Er zijn genoeg kansen, die echter niet benut worden. Employability bestaat uit het vermogen en de bereidheid van een werknemer om zich te ontwikkelen. Hoewel er van de eerste factor sprake is, ontbreekt de laatste. De mobiele werknemers blijken meer employable te zijn dan de immobiele werknemers.

Hypothese 2 kan worden bevestigd: Het niet breed inzetbaar zijn van werknemers kan een verklaring zijn voor immobiliteit.

Omdat zowel immobiele als mobiele werknemers specifieke trainingen volgen, kan hypothese 3 verworpen worden: Het volgen van specifieke trainingen is dus geen verklaring voor immobiliteit.

4.4 Het werk en de organisatie

In deze paragraaf worden de hypothesen besproken die betrekking hebben op het werk en de relatie tussen de werknemer en de organisatie:

4. "Immobiele werknemers zijn meer betrokken met de functie dan mobiele werknemers."

5. "Immobiele werknemers zijn meer tevreden over de functie dan mobiele werknemers".

De hypothesen zullen in deze paragraaf bevestigd of verworpen worden met behulp van empirische resultaten uit de interviews.

4.4.1 De functie

Tijdens het onderzoek bleek dat binnen de onderzochte afdeling de aard van het werk weinig mobiliteit toe laat. Het gaat om functies in schaal 7, waarbij administratieve taken en handelingen op de pc centraal staan. Omdat immobiele werknemers geen behoefte hebben aan mobiliteit en de noodzaak hiervan ook niet inzien, ontstaat mobiliteit pas

wanneer de functie door ontwikkelingen, zoals automatisering of de invoering van een nieuw invorderingssysteem verandert of verdwijnt. Er is dan dus sprake van gedwongen mobiliteit.

Ook wordt werk veelal gezien als consumptieartikel, waar de werknemers voldoening uit halen en plezier in hebben en niet zozeer als manier om bij te dragen aan de productie. Uit de interviews blijkt dat immobiele werknemers hun werk op een andere wijze bezien dan de mobiele werknemers. Deze laatste groep hecht meer waarde aan het leveren van een bijdrage aan de productie. Zij willen dat zij hun kwaliteiten zo goed mogelijk kunnen gebruiken in hun werk met als doel dat zij het werk zo goed mogelijk kunnen doen en zo bijdragen aan het grotere geheel: de productie. Het doel is om de klanten zo goed mogelijk te helpen. Mobielen geven aan graag gevarieerd werk te willen doen. Immobielen zijn tevreden en vinden het werk dat zij doen prima. Men heeft een baan die weinig mobiliteit toestaat en dit sluit aan bij de behoeften.

4.4.2 Arbeidssatisfactie

Bij het onderzoeken van de tevredenheid van de werknemers over hun arbeid, voor dit onderzoek, valt op dat de immobiele respondenten erg tevreden te zijn met het werk. Deze tevredenheid komt voort uit de leuke collega's en het werk dat leuk is. Men geeft aan dat het werk eentonig is, maar niet saai. Men heeft de juiste vaardigheden, waardoor men de 'juiste man voor de functie' is. Hierdoor kan men het werk goed uitvoeren en is het vaak terugkomen van dezelfde handelingen geen probleem. Verder vindt men het contact met klanten erg belangrijk. Men vindt het fijn om hen zo goed mogelijk van dienst te zijn en te helpen. Uit het onderzoek blijkt dat de grote mate van tevredenheid een verklaring zou kunnen zijn voor de immobiliteit van werknemers: Volgens de respondenten kan een nieuwe baan nooit leuker zijn, dan de huidige. De angst voor het onbekende en de binding met het bekende spelen hier een rol: Je weet wat je nu hebt, maar wat zal je krijgen? Men wil het vertrouwde nest met de huidige collega's niet verlaten. De aard van het werk, wat veelal routine is, brengt geen uitdaging met zich mee, maar omdat men in een leuke sociale omgeving werkt, neemt men dat voor lief.

"Bij mij spelen veel dingen een rol. Wat voor mij in feite het belangrijkste is, zijn mijn collega's. Daar moet je heel de dag mee optrekken. We zitten met z'n vieren op een kamertje. En dan vind ik in feite het werk al ondergeschikt worden weer."

"De werksfeer is voor mij perfect. Die mag je van mij een 10, of zelfs een 10+ geven. Ja dat meen ik. We zijn gewoon een heel gezellig team en fijn met elkaar. We werken met elkaar en niet moeilijk doen. Die sfeer is gewoon heel goed."

"De sfeer is heel collegiaal, en dat is het juist. Ook buiten werktijd gaan we regelmatig met elkaar wat doen. Dus het zijn eigenlijk meer halve vrienden van je geworden. Dus ja dat vind ik veel belangrijker dan het werk dat ik doe."

Mobielen zijn beduidend minder tevreden met de huidige functie en zijn daarom ook op zoek naar een andere baan, een nieuwe uitdaging. In de huidige functie zijn zij uitgeleerd en ontbreekt de uitdaging. Zij hechten minder waarde aan een goede werksfeer en leuke collega's: zij stellen de inhoud van het werk op de eerste plaats. Zij willen afwisselend werk, waarin zij kunnen laten zien wat hun kwaliteiten zijn en wat zij waard zijn.

"Nee, ik ben niet tevreden over mijn functie. Het is een functie die saai is. Ik moet wat meer gevarieerd werk hebben. Je zit met het probleem... voor mij althans is het eentonig. En aan de andere kant hebben we ook het probleem dat het systeem heel vaak uitvalt."

"Ik ben niet zo heel erg tevreden. Maar dat komt voornamelijk door reorganisaties en dat het allemaal heel vaag is. Het is heel vaag..."

"Ik ga niet met tegenzin hoor, dat niet. Ik wil eigenlijk gewoon iets betekenen voor iemand en dat heb ik hier helemaal niet. Ik vul een beetje cijfertjes in. Het is soms zo dat ik ergens heel hard mijn best op doe en dat ik merk dat daar vervolgens weinig mee gedaan wordt. En dan heb ik geen zin meer om iets te verzinnen. Normaal zit ik niet zo in elkaar, maar als je dan een paar keer tegen zoiets aanloopt, dan heb je er echt geen zin meer in. Dus ik merkte dat ik gewoon uit het raam ging staren. Dan zat ik soms een half uur te staren en dan dacht ik: O..ik ga maar weer iets doen...maar ik wist gewoon niets meer te verzinnen. Ik had nergens zin meer in."

"Nee, nee, nee. Ik ben niet tevreden. Daarom ben ik op dit moment aan het solliciteren."

Deze bevindingen komen niet overeen met de bevindingen van het PoMo van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (zie hoofdstuk 1) waaruit blijkt dat personen met een lange functieverblijfsduur erg ontevreden zijn. De respondenten geven aan niet aan dit onderzoek te hebben meegewerkt.

De gouden kooi (?)

Naast de tevredenheid met het werk valt de enorme tevredenheid met de collega's op. Er heerst een goede sociale werksfeer binnen de afdeling. Er is een hechte band ontstaan tussen de werknemers; het zijn vrienden die ook buiten het werk met elkaar omgaan. Er is een groep ontstaan en dit heeft verschillende gevolgen.

Volgens één teamleider leidt het ontstaan van een groep tot een veilig, vertrouwd gevoel, maar ook tot het 'verstoppertje van werknemers'. Zij voelen zich veilig in de groep en hopen niet opgemerkt te worden, zodat zij lang in dezelfde functie kunnen blijven. De direct leidinggevende probeert dit probleem op te lossen door samen met de werknemer van 'boven af', neutraal te analyseren wat de rol van de werknemer is binnen de afdeling en of beide partijen daar nog tevreden over zijn.

Voor de werknemer zorgt het groepsgevoel voor groepsdruk om niet mobiel te zijn. Deze druk houdt de werknemer in de functie omdat hij de groep niet wil verlaten. Men is met elkaar 'opgegroeid' en ergens anders opnieuw beginnen wil men niet. Ook zou dit niet op prijs worden gesteld door de andere groepsleden. De Belastingdienst wordt door de respondenten ook gezien als een aparte organisatie en niet als onderdeel van het Rijk. Men heeft niet het idee een Rijksambtenaar te zijn: men is belastingambtenaar. Wanneer een medewerker de Belastingdienst verlaat is het: "Weg is weg".

Het ontstaan van een groep leidt volgens sommige respondenten soms tot een (gepercipieerde) situatie van de "jongeren versus de ouderen". Enkele jonge respondenten geven aan dat zij vinden dat de ouderen soms minder hard werken en het niveau van de jongeren niet bij kunnen houden. De ouderen geven aan de jongeren soms 'streberig' te vinden en voor hen de lat onnodig hoog leggen. Dit zou voor botsingen kunnen zorgen. Bij navraag antwoordt één leidinggevende dat hij niet ervaart dat oudere werknemers druk uitoefenen op jongeren om niet teveel productie te draaien. Wel zijn er ouderen die uitdragen dat zij het legitiem vinden dat zij gezien hun leeftijd wat minder productie leveren. De leidinggevende probeert vervolgens te bepalen wat per individu een acceptabele productie is. Als men de dag in een normaal ritme doorwerkt en niet buitensporig veel tijd verdoet aan andere zaken, dan is het geen probleem dat de productie wat lager ligt als de jaren gaan tellen (vanaf het 56^e jaar).

Een gevolg hiervan zou kunnen zijn dat jongeren dit misschien op vatten als teken dat er niets gebeurt als men wat minder aantallen produceert. Wanneer ouderen minder doen en hier

geen consequenties aan verbonden worden, zullen de jongeren ook geen moeite doen om maximaal te presteren; zij doen dan ook rustig aan. Deze druk van de groepsfunctie op de productie is voor de jongeren echter geen reden om mobiel te worden en een andere baan te zoeken. Zij laten zich niet "wegjagen".

Uit het onderzoek blijkt verder dat van de kenmerken van de arbeidssituatie het vooral de arbeidsvoorwaarden zijn die een verklaring geven voor immobiliteit. De arbeidsvoorwaarden zijn erg goed en dit zorgt er voor dat de werknemers de organisatie niet willen verlaten. Volgens de teamleiders is het loon van de werknemers goed in vergelijking met de taken die men heeft. De werknemers bevestigen dit: Men krijgt goed betaald en dit salaris vindt men nergens anders meer. Men zit 'gevangen in luxe'. Ook de secundaire arbeidsvoorwaarden zijn goed: Zo heeft men vijftig verlofdagen per jaar en zijn er goede voorzieningen voor pensioen en deeltijdwerk. Dit laatste is vooral voor vrouwen een reden om in de huidige functie te blijven, zodat zij werk en het huishouden kunnen combineren.

"Hier bij de Belastingdienst heb je hele goede voorzieningen. Als die er niet waren, was ik al lang weggeweest. [...] Maar omdat je zulke goede voorzieningen hebt, die je elders niet hebt, wordt het heel lastig om weg te gaan. Dat merk ik ook heel veel aan andere collega's. Als ik dan aan hen vraag: Wat had je graag willen worden? [...] Nou waarom ben je dat dan niet geworden? Ja vanwege de voorzieningen... Je weet gewoon dat je hier een goede baan hebt. Als er wat gebeurt, dan zorgen ze voor je en dan zorgen ze dat je een andere baan krijgt. Dat heb je in het bedrijfsleven niet. En dat houdt je hier."

"Pensioen, verlofdagen alles. Het is heel goed bij het Rijk. En als vrouw helemaal, want je kunt minder gaan werken als je wilt. Dat hoor ik veel bij vrouwen hier: Ik blijf gewoon hier, want als ik ooit aan kinderen begin, dan kan ik heel makkelijk minder gaan werken. En daarna weer meer als ik wil. Ja... eigenlijk is het minder ideaal, omdat je zo niet gaat streven naar de baan die je eigenlijk wilt. Het houdt je tegen. Ik merk dat wel hier."

"De voorzieningen zijn erg goed. Dat maakt het zo vervelend om niet voor mijn droom te kiezen."

Doordat men veel verlof heeft, ontplooit men buiten het werk veel nevenactiviteiten waarin men zichzelf kan ontwikkelen. Hierdoor heeft dit laatste geen prioriteit in het werk. Ontplooiing vindt men elders; niet in de functie. De goede arbeidsvoorwaarden houden de werknemers in een 'gouden kooi'. Doordat zij zo verwend worden, blijven zij in de functie, zelfs als zij eigenlijk wat anders zouden willen doen: Ze komen er niet uit.

Conclusie

Op basis van een bespreking van de literatuur werd verwacht dat tevredenheid met de huidige functie een verklaring kan zijn voor immobiliteit. Uit de interviews blijkt dat immobiele werknemers meer tevreden zijn over de functie dan mobiele werknemers. Hypothese 6 kan bevestigd worden: Tevredenheid met de functie kan een verklaring zijn voor immobiliteit.

4.4.3 Commitment

Volgens Meyer en Allen (1991) blijkt de betrokkenheid van de werknemer met de functie uit de loyaliteit die men toont en de wens om lid te blijven van de organisatie. Deze loyaliteit aan de functie is er binnen de organisatie. Men probeert het werk zo goed mogelijk te doen en ziet ook het nut van het werk in. Binnen de Belastingdienst voelt men zich betrokken met de functie. Men ziet in dat het innen van belasting noodzakelijk is, het moet gebeuren en op een zo adequaat mogelijke manier. Het gaat tenslotte om het geld van de klant, de burger. Men heeft dan ook het gevoel dat men meer voor de klant werkt en minder voor de

organisatie. De betrokkenheid met de Belastingdienst als geheel is dan ook beduidend minder dan met de functie.

Het werk dat men verricht is specialistisch en is alleen binnen de organisatie 'bruikbaar' en dit is dan ook de reden dat men de wens heeft om bij de Belastingdienst te blijven werken. Andere factoren waar de betrokkenheid volgens de respondenten uit blijkt zijn de bereidheid om over te werken en net dat beetje extra te geven om de klant zo goed mogelijk van dienst te zijn. Volgens Reichers (1985:467) is de uitdaging die een werknemer in zijn werk heeft ook een indicator van betrokkenheid. Respondenten geven aan het werk veelal niet uitdagend te vinden, omdat er sprake is van routine-werkzaamheden. Wanneer deze routine doorbroken wordt, door bijvoorbeeld spoedwerk, ligt er een uitdaging. Dat vindt men leuk en het houdt het werk spannend.

"Ik voel me erg verantwoordelijk. Als ik ergens mee bezig ben dan moet het ook goed gebeuren."

"Ik weet alleen maar dingen van mijn afdeling, de rest niet. Bij de Belastingdienst heb je zoveel verschillende afdelingen. [...] Dan is het ook moeilijk om je betrokken te voelen. Soms bellen er mensen die niet eens ons moeten hebben."

"Ik ben niet echt trots op de organisatie. Maar op mijn eigen werk wel. Ik probeer het wel goed te doen, ook samen met mijn andere collega's. Zo van de één denkt daaraan en de ander daar aan. Ik voel me wel betrokken met mijn werk en de functie."

"De betrokkenheid blijkt uit dat je best wel genegen bent om voor de mensen waar jij dan hier voor zit in feite, die grote bedrijven, een stapje extra te doen of dingen uit te zoeken. Wat niet nodig is, maar waar zij wel blij mee zijn."

Alhoewel de immobiele werknemers betrokken zijn met de functie, zijn zij weinig betrokken met de organisatie. Dit is te verklaren uit het feit dat zij niet weten waar andere afdelingen zich precies mee bezig houden. Er is sprake van verkokering; afdelingen keren zich naar binnen en houden zich enkel bezig met de eigen taken.

Sommige respondenten geven aan dat de binding met de Belastingdienst steeds minder wordt door de vele reorganisaties die de organisatie de afgelopen jaren heeft ondergaan.

De werknemers zijn enkele jaren geleden 'uit elkaar gehaald' en in teams gezet. Dit leidde tot veel onvrede binnen de afdeling, omdat men al merkte dat deze reorganisatie niet tot betere prestaties zou leiden. Dit bleek inderdaad niet het geval en in maart 2007 werd men weer 'teruggezet' in de oude situatie. Hoewel men had aangegeven dat de reorganisatie niet zou werken, is er niet naar hen geluisterd. De betrokkenheid neemt door reorganisaties, waarbij de huidige situatie verandert, af. Verder ziet men wel in dat de organisatie een noodzakelijk doel dient (het innen van belasting), maar men is er niet trots op om bij de Belastingdienst te werken.

Wel vindt men het erg vervelend wanneer de Belastingdienst negatief in het nieuws komt. Op die manier lijkt het net alsof alles fout gaat bij de organisatie, terwijl dit niet het geval is. De dingen die goed gaan, komen niet in het nieuws en dit wil nog wel eens voor frustratie zorgen.

"Vaak worden alle ambtenaren over één kam geschoren. Het meeste gaat gewoon goed hier. Maar omdat we zoveel klanten hebben, we hebben 6 ½ miljoen klanten van de motorrijtuigenbelasting. Kijk als er 10 procent misgaat, dat zijn er ontzettend veel, 10 procent op 6 ½ miljoen. Maar als je dan ziet wat er allemaal goed gaat. Dat hoor je niet. Het zijn kleine percentages, maar grote aantallen die mis gaan en dan..ja..dan wordt er meteen gedaan alsof de hele toestand zo is, maar dat is natuurlijk helemaal niet zo. En daar zit ik dan weleens van te balen."

"Het is de belasting he? Je levert wel iets af, maar niet echt direct iets waarvan je zegt: Kijk daar ben ik trots op. Nee, zoals die stickers die er zijn: Trots op mijn werk. Nee nee dat gaat bij mij niet op. Maar het moet gedaan worden. En daarom kan je wel tevreden zijn met wat je gedaan hebt. Maar om nou te zeggen: Jongens ik ben er trots op! Nee. Vroeger had je ook afdelingen en die moesten dan aanslagen opleggen met boetes erbij. Ik kan dan niet zeggen dat ik daar trots op ben."

Volgens Meyer & Allen (1991) kan de binding van de werknemer met de organisatie uit verschillende componenten bestaan. De binding die werknemers hebben met de Belastingdienst is vooral een affectieve binding: het gaat hierbij om een betrokkenheid met de collega's en de belangrijkheid van de sociale contacten. Werknemers voelen zich verbonden met de organisatie omdat zij dat zelf willen. Deze vorm van betrokkenheid zorgt er bij de Belastingdienst voor dat men de functie niet wil verlaten ook al zijn er aantrekkelijke alternatieve banen. Men wil de baan niet opgeven en vertoont geen vertrekintentie. Zoals in het theoretisch kader is besproken, hoeven componenten van betrokkenheid niet wederzijds uitsluitend te zijn. Zo is er bij de Belastingdienst ook sprake van continuance commitment bij de werknemers. Men heeft geen behoefte aan mobiliteit en bespaart zich de moeite die gepaard gaat met het zoeken naar een andere geschikte functie. Het is echter niet zo, zoals Meyer en Allen (1991) schrijven, dat men denkt dat er geen andere functies voor hem of haar zijn. Deze zijn er genoeg: men wil echter niet.

De mobiele werknemers hebben een sterkere binding met de organisatie dan de immobielen. Dit komt omdat zij meerdere functies hebben bekleed binnen de Belastingdienst. Hierdoor weten zij goed hoe het er op verschillende afdelingen aan toe gaat en zij hebben dan ook een goed totaalbeeld van waar iedereen mee bezig is.

"Ik wil altijd weten wat er binnen de organisatie aan de hand is. Ik vind het belangrijk dat ik weet wat er speelt binnen de organisatie. Dit is een hele grote organisatie. Het minste wat je kunt doen, is in ieder geval kijken wat er om je heen gebeurt."

"Ik vind het wel vervelend als je dan in de krant leest dat er weer iets niet goed is gegaan. Want ik weet hoe hard we werken. En ik vind het ook vervelend dat je vaak hoort van: Die ambtenaren zijn zo lui. Natuurlijk zijn die er wel, maar wij werken ook heel hard!"

Er ontstaat een groter gevoel van betrokkenheid met de organisatie, dan de immobielen. Zij zijn veelal gebonden aan de eigen afdeling. Doordat de afdeling zich naar binnen richt, hebben de werknemers geen zicht op wat de rest van de organisatie precies doet. Het is dan moeilijk om je betrokken te voelen, omdat je daar te ver van af staat.

Conclusie

Op basis van de literatuur besproken in hoofdstuk 2, werd verwacht dat een sterke betrokkenheid met de functie leidt tot immobiliteit. Dan wordt verwacht dat immobiele werknemers meer betrokken zijn met de functie dan mobiele werknemers. Dit blijkt inderdaad het geval in dit onderzoek.

Hypothese 4 kan worden bevestigd: Betrokkenheid met de functie kan een verklaring zijn voor immobiliteit.

4.5 Conclusie

Met behulp van de vorige paragrafen kan de volgende samenvattende tabel opgesteld worden.

Tabel 4.5 Samenvatting hypothesen

Verklaring voor immobiliteit		Wel waargenomen	Niet waargenomen
Denken en handelen vanuit het oude psychologisch contract		X	
Employability	- Bedrijfsspecifieke trainingen - Beperkte inzetbaarheid	X	X
Commitment	- Functie	X	
Arbeidssatisfactie		X	
Individuele factoren	- (Oudere) leeftijd - Privé-situatie - Functieverblijfsduur - Geen carrière gerichtheid	X X X	X

5 Conclusies

In dit afsluitende hoofdstuk zullen, met behulp van de analyse, de conclusies van het onderzoek beschreven worden, om vervolgens enkele aanbevelingen te doen.

5.1 Vraagstelling

De onderzoeksvraag die centraal stond in dit onderzoek was:

“Welke verklaringen kunnen worden gevonden voor immobiliteit van Rijksambtenaren?”

Deze centrale vraag zal worden beantwoord door antwoorden te geven op de deelvragen van dit onderzoek:

1. Wat wordt verstaan onder ‘immobiliteit’?

De functieverblijfsduur is de lengte, gemeten in jaren, dat een werknemer dezelfde functie uitoefent. In dit onderzoek wordt onder een *lange* functieverblijfsduur een periode van tien jaar of langer bedoeld. Dit noemen wij immobiliteit.

Een mobiele werknemer is een werknemer die vijf jaar of korter een bepaalde functie uitoefent.

Immobiliteit kan door verschillende factoren verklaard worden (zie verder) en heeft verschillende gevolgen. Enkele van deze gevolgen zijn besproken in hoofdstuk 1: Een afnemende motivatie en een groeiend ziekteverzuimpercentage. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat personen met een lange functieverblijfsduur niet ontevreden, maar juist erg tevreden zijn over hun werk. Dit zorgt ervoor dat zij niet mobiel zijn. Immobiele werknemers doen al lange tijd hetzelfde werk. Hierdoor hebben zij een grote mate van ervaring en specialistische kennis opgebouwd. Dit zorgt er weer voor dat zij niet elders inzetbaar zijn en versterkt dus weer de immobiliteit. Uit het onderzoek blijkt dat hoe ouder men is en hoe langer het dienstverband, des te minder mobiel men is.

2. Welke theorieën met betrekking tot mobiliteit/immobiliteit kunnen worden gevonden?

Er is gebruik gemaakt van allerlei literatuur die op enigerlei wijze in relatie staat met mobiliteit en immobiliteit. De belangrijkste theorieën die gebruikt zijn in dit onderzoek zijn:

- Het psychologisch contract
- Employability
- Commitment
- Arbeidssatisfactie

De theoretische noties vormen samen het theoretisch kader (hoofdstuk 2). Met behulp van verschillende theorieën is er een analysemodel opgesteld voor dit onderzoek.

Met behulp van de laatste deelvraag wordt een compleet antwoord gevonden op de vraagstelling:

3. Wat zijn de (belangrijkste) verklaringen voor immobiliteit?

Met behulp van de resultaten uit de interviews zijn de belangrijkste verklaringen voor immobiliteit te vinden in een wisselwerking tussen verklaringen die zich richten op de werknemers en verklaringen die zich richten op de organisatie (leidinggevende).

Zo vinden allereerst de immobiele werknemers het niet belangrijk om zich te ontwikkelen en mobiel te zijn; het is naar hun idee niet nodig. Werknemers die zich wel willen ontwikkelen, lopen tegen diverse muren aan, die veelal organisatiegebonden zijn. Zo zijn er werknemers geweest die vroeger wel bereid waren om een andere functie te aanvaarden, maar na diverse sollicitaties niet verder kwamen en zich hierna afgestompt voelden. Dit resulteerde in het verder geen moeite meer willen doen. Er is een gebrek aan feedback waarin aan wordt gegeven waarom men niet in aanmerking komt voor de functie waarop men gesolliciteerd heeft.

Ook vinden functioneringsgesprekken, de gelegenheid om te spreken over de ontwikkeling van de werknemer, niet structureel plaats. Wanneer zij wel plaatsvinden en immobiele respondenten geven aan dat zij geen behoefte hebben aan ontwikkeling met behulp van cursussen, gebeurt er verder niets en wordt het functioneringsgesprek een 'verplicht routine-gesprekje'.

De mobiele, die wel ontwikkelingsgericht zijn, geven aan dat er vanuit de Belastingdienst genoeg cursussen en trainingen worden aangeboden, maar dat zij begeleiding missen in het precies vaststellen welke cursus zij moeten volgen. Werknemers worden naar een assessmentcentrum gestuurd, zonder dat van te voren helder is wat het doel hiervan is; waar men bij het testen van de werknemer naar op zoek is en waar men op moet letten. Ook de teamleiders geven aan dat er met de uitslag van verschillende testen weinig wordt gedaan.

Verder vindt de immobiele werknemer het belangrijk dat hij de functie die hij nu uitoefent, goed kan uitoefenen en dat men de kennis die men daarvoor behoeft, ook heeft. Wanneer de functie verandert of verdwijnt maakt men zich geen zorgen, omdat de overtuiging heerst dat er toch wel een andere functie voor hen wordt gevonden door de leidinggevende: En dit gebeurt ook daadwerkelijk.

De werkgever stuurt op de ontwikkeling van de individuele werknemer, maar deze heeft niet het besef dat ontwikkeling iets positiefs kan zijn. Men is nu tevreden en elke verandering wordt daarom als negatief ervaren. Er is geen bereidheid om iets anders te gaan doen.

De immobiliteit wordt verder versterkt door de leeftijd van de immobiele werknemers. De meeste werknemers moeten nog tussen de 10 en 15 jaar werken en zij willen het werk dat zij nu doen blijven doen tot aan de uittreding. Zij hebben geen zin meer om moeite te doen in de vorm van cursussen en trainingen. Hier komt bij dat de leidinggevende wel aan kan geven waarom ontwikkeling belangrijk is en waarom het belangrijk is om breed inzetbaar te zijn, maar wanneer werknemers aangeven geen interesse te hebben, is dat ook goed. Teamleiders zitten nu teveel aan de 'achterkant' van het proces, er wordt pas ingegrepen als de functie van de werknemer al aan het veranderen is. Zij moeten ervoor zorgen dat de werknemer al breed inzetbaar is, voordat het probleem er is.

Verder werkt men als collega's al zolang samen dat er een echte vriendengroep is ontstaan. Mobiliteit zou een andere functie betekenen en dit wordt als een bedreiging voor de groep ervaren. Men wil geen andere functie, onder meer omdat men de groep niet wil verlaten. Men zit ook met de directe collega's op de kamer, wat de groeps sfeer versterkt. De belangrijkheid van dit groepsgevoel wordt duidelijk door de constatering dat men het belangrijk vindt om een goede relatie en een gevoel van betrokkenheid te hebben met de collega's. Dit is nog belangrijker dan de betrokkenheid met de functie en organisatie.

Op basis van literatuuronderzoek zijn er mogelijke verklaringen voor immobiliteit gevonden welke onderzocht zijn met behulp van hypothesen.

Hypothese 1: “Immobiele werknemers handelen meer vanuit het oude psychologische contract dan mobiele werknemers.”

Uit het onderzoek is gebleken dat immobiele werknemers, die al lang bij de organisatie werkzaam zijn, bij de organisatie zijn gaan werken onder het oude psychologisch contract. Hierbij waren zij loyaal aan de functie en in ruil daarvoor kregen zij bescherming van de organisatie. In de jaren negentig is dit oude psychologische contract veranderd in het nieuwe waarbij ontwikkeling centraal kwam te staan. De werknemers zijn echter blijven denken en handelen vanuit het oude contract. Dit blijkt vooral uit het feit dat zij vinden dan de werkgever verantwoordelijk is voor hun loopbaanontwikkeling en het vinden van een andere functie bij het veranderen of verdwijnen van de oude.

Mobiele werknemers blijken in te zien dat de werkgever geen baanzekerheid meer kan bieden en zij reageren hierop door zich te blijven ontwikkelen. Zij zijn ook geregeld op zoek naar een nieuwe baan. Hierbij speelt een rol dat zij wel ambities hebben, welke de immobiele werknemers niet hebben. Zij hoeven niet door te groeien naar een andere functie.

De hypothese kan worden bevestigd.

Hypothese 2: “Immobiele werknemers zijn minder breed inzetbaar dan mobiele werknemers.”

De employability literatuur richt zich op het vermogen en de bereidheid van werknemers om zich door middel van ontwikkeling aan te passen aan veranderende omstandigheden. Het vermogen is gemeten in de kansen die werknemers krijgen aangereikt in de vorm van cursussen. Deze zijn talrijk. De inzetbaarheid van de werknemers is, naast deze kansen, bepaald aan de hand van de benutting van de kansen door de werknemer. Immobiele werknemers benutten de kansen niet omdat zij de noodzaak van ontwikkeling niet in zien. Zolang zij genoeg kennis hebben om de huidige functie op een goede manier uit te voeren vinden zij het goed. Zij zijn afwachtend en vertrouwen erop dat de leidinggevende een nieuwe baan voor hen vindt, mocht dit nodig zijn. Zij oefenen ook al het gehele werkzame leven dezelfde functie uit. Zij zijn gespecialiseerd op hun functiegebied, wat als voordeel heeft dat zij veel kennis hebben, maar wel slechts op één terrein. Bij het verdwijnen van de functie, zijn zij moeilijk te herplaatsen.

Mobiele werknemers richten zich op de toekomst en zien in dat zij zich al moeten voorbereiden op de kans dat de huidige functie zal verdwijnen. Men wil dan *zelf* een nieuwe functie vinden die men leuk vindt. Omdat men al verscheidene functies heeft uitgeoefend is men meer ervaren en heeft men verschillende vaardigheden en kennis over meerdere gebieden opgedaan. Men benut de kansen die aangereikt worden, door actief te onderzoeken welke cursussen het best bij hen passen en deze vervolgens ook te volgen. Hierdoor is men breder inzetbaar dan een immobiele werknemer.

De hypothese kan worden bevestigd.

Hypothese 3: “Immobiele werknemers volgen meer specifieke trainingen dan mobiele werknemers.”

Binnen de Belastingdienst is er een groot aanbod aan trainingen en cursussen. Volgens de respondenten zijn deze grotendeels bedrijfsspecifiek van aard, maar er zijn ook algemene trainingen. Immobiele werknemers volgen enkel *functiespecifieke* cursussen. Dit zijn de verplichte cursussen die nodig zijn voor een adequate uitoefening van de huidige functie. Door het volgen van dergelijke cursussen wordt de immobiliteit nog verder versterkt, doordat

werknemers specialisten worden op hun vakgebied. Men volgt geen cursus waar men zelf, voor de eigen ontwikkeling, behoefte aan heeft.

De mobiele werknemers geven aan veelal *bedrijfsspecifieke* cursussen te volgen. De vaardigheden die men opdoet, kan men binnen de gehele Belastingdienst gebruiken, maar daarbuiten minder. Hoewel de externe mobiliteit beperkt wordt door het volgen van dergelijke trainingen, kan de interne mobiliteit wel toenemen. Beide groepen werknemers volgen specifieke trainingen.

De hypothese kan worden verworpen.

Hypothese 4: “Immobiele werknemers zijn meer betrokken met de functie dan mobiele werknemers.”

De immobiele werknemers oefenen al heel lang dezelfde functie uit en hierdoor is er een band ontstaan met het werk en de klanten voor wie men werkt. Men probeert het werk zo goed mogelijk te doen. Men is ook altijd bereid om 'iets' extra's te doen, bijvoorbeeld in de vorm van overwerk. Men kan zich vinden in de doelen van het werk, men weet dat het noodzakelijk is dat de belasting geïnd wordt. Omdat het een taak is die soms nogal wat gevoelens bij klanten oproept, is men betrokken bij de functie omdat het op een zo goed mogelijke manier dient te gebeuren. Het gaat om geld van anderen, waar men nauwkeurig mee om moet gaan. De motivatie om naar de huidige functie te solliciteren is voor de meeste respondenten een financiële prikkel geweest. Men heeft niet specifiek gekozen voor deze functie binnen deze organisatie in de publieke sector. Men kon op het moment van toetreding bij de Belastingdienst meer verdienen dan in enige organisatie binnen de private sector. Vervolgens heeft men een verplichte introductiecursus gevolgd waarin men de vaardigheden verwierf die nodig waren om de taken uit te voeren. De betrokkenheid met de organisatie is veel minder.

Alhoewel ook de mobiele werknemers zich kunnen vinden in de doelen van de functie en deze delen, zoeken zij veelal alweer een nieuwe functie, een nieuwe uitdaging. Omdat zij ambities hebben en nog graag hun kennis willen ontwikkelen, zien zij in dat zij de huidige functie niet voor 'eeuwig' kunnen (en willen) uitoefenen. Omdat de immobiele werknemers loyaler zijn aan de functie en niet op zoek gaan naar een andere functie, zijn zij meer betrokken dan de immobiele werknemers.

De hypothese kan worden bevestigd.

Hypothese 5: “Immobiele werknemers zijn meer tevreden over de functie dan mobiele werknemers.”

Uit het onderzoek blijkt dat immobiele werknemers zeer tevreden zijn met de functie. Dit is vooral te verklaren door de band tussen de collega's. De werksfeer is erg goed en dit wordt door de werknemers erg belangrijk gevonden. Men vindt het dan zelfs niet erg dat het werk niet uitdagend is. Er is geen prikkel om iets anders te gaan doen.

Mobiele werknemers vinden dit laatste juist erg belangrijk. Wanneer het werk niet uitdagend is, gaat men op zoek naar een andere baan. De meeste mobiele respondenten geven aan op dit moment niet erg tevreden te zijn over de huidige functie en op zoek te zijn naar een andere functie. Zij zijn sneller op een functie uitgekeken: Men heeft snel het gevoel 'uitgeleerd' te zijn, waarna men nieuwe kansen opzoekt.

De hypothese kan worden bevestigd.

Met behulp van de bovenstaande hypothesen kan de volgende tabel met verklaringen voor immobiliteit worden opgesteld:

Tabel 5.1 Verklaringen voor immobiliteit afkomstig uit de gekozen literatuur

Verklaring voor immobiliteit		Wel waargenomen	Niet waargenomen
Denken en handelen vanuit het oude psychologisch contract		X	
Employability	- Bedrijfsspecifieke trainingen - Beperkte inzetbaarheid	X	X
Commitment	- Functie	X	
Arbeidssatisfactie		X	
Individuele factoren	- (Oudere) leeftijd - Privé-situatie - Functieverblijfsduur - Geen carrière gerichtheid	X X X	X

Met behulp van de resultaten uit de interviews zijn er ook verklaringen gevonden voor immobiliteit die niet in het theoretisch kader zijn opgenomen, maar die wel bestaan. Wanneer deze samen worden gevoegd met bovenstaande tabel, resulteert dit in tabel 5.1.1.

Tabel 5.1.1 Verklaringen voor immobiliteit bij de Belastingdienst

1. Beperkte inzetbaarheid	Werknemers die niet breed inzetbaar zijn, zijn immobiel omdat zij elders moeilijk in te zetten zijn.
2. Specialisatie	Een werknemer kiest vaak voor één vakgebied en blijft dit trouw. Functiespecifieke trainingen versterken deze specialisatie.
3. Commitment met de functie	Doordat men loyaal is aan de huidige functie, zoekt men niet naar een andere.
4. Groepsdruk als vorm van commitment	Door de goede sociale sfeer ontstaan er groepen binnen de organisatie. De groep zorgt voor druk om niet mobiel te zijn. Men wil de collega's niet verlaten en dit zou ook niet op prijs worden gesteld,
5. Tevredenheid met de functie	Wanneer men tevreden is met de functie, wil men geen andere functie dan de huidige en is men niet mobiel.
6. Leeftijd	Hoe ouder een werknemer is, hoe minder mobiel hij is.
7. Functieverblijfsduur	Hoe langer het dienstverband, hoe minder mobiel een werknemer is.
8. Geen carrieregerichtheid	Immobiele werknemers hebben geen ambities, zien de loopbaan als een rechte lijn en hebben geen behoefte aan groei en ontwikkeling. Dit houdt hen in de huidige functie.

9. Angst voor verandering	Werknemers hebben angst voor nieuwe reorganisaties en de gevolgen hiervan. Hierdoor is er weerstand tegen veranderingen, waaronder mobiliteit, ontstaan.
10. Sociale omgeving	Wanneer men werkt in een prettige omgeving, wil men de functie niet verlaten.
11. Vacaturestop	Wanneer er geen nieuwe mensen aangenomen mogen worden en het werk moet toch gedaan worden, heeft dit volgens de teamleiders tot gevolg dat werknemers lang in dezelfde functie zitten. Het werk moet toch uitgevoerd worden en daardoor wordt de uitstroom beperkt.
12. Arbeidsvoorwaarden	Wanneer de arbeidsvoorwaarden in een organisatie goed zijn, wordt de werknemer in de organisatie gehouden.
13. Paternalisme van de organisatie	Oudere werknemers zijn in het verleden verwend. Hierdoor hebben zij geen behoefte tot ontwikkeling. Werknemers hebben de opvatting dat de organisatie voor hen moet zorgen. Tot op heden gebeurt dit ook nog.
14. Weinig begeleiding voor de managers	Leidinggevendenden moeten investeren in de ontwikkeling van de werknemers van de eigen afdeling en hen in deze ontwikkeling begeleiden. Zij geven aan hierin zelf begeleiding van de centrale P&O functie te missen. Dit resulteert in een gebrekkige hulpverlening bij de ontwikkeling van de werknemer.

Deze tabel laat zien dat er uit het onderzoek ook verklaringen naar voren zijn gekomen, die van te voren, bij de opzet van het onderzoek, niet zijn meegenomen.

De mate van specialisatie (2) speelt bij de onderzochte afdeling van de Belastingdienst een grote rol; het is van invloed op verschillende andere factoren die bijdragen aan immobiliteit. Het werk vraagt om een grote mate van specialistische kennis die de werknemers met behulp van een introductie cursus is bijgebracht. Bij de werknemers versterkt dit het gevoel van 'vastzitten'. De kennis die men nu heeft is enkel bruikbaar voor de huidige functie waardoor de inzetbaarheid wordt beperkt. De specialisatie zorgt ervoor dat de werknemers gericht zijn op de eigen huidige functie, waardoor de betrokkenheid met de functie verder wordt versterkt: Men keert zich naar binnen en richt zich op de eigen afdeling. Hierdoor is er geen betrokkenheid met de organisatie en ontbreekt de basis voor interne mobiliteit, waarbij men een andere functie binnen de organisatie zou kunnen gaan vervullen. De Belastingdienst is een grote organisatie met ruim 30 000 werknemers. In vergelijking met een kleine organisatie is de kans groot dat men langer binnen een grote organisatie blijft: Er zijn tenslotte veel functies. De Belastingdienst kan de functieverblijfsduur dus verkorten door te sturen op interne mobiliteit door de betrokkenheid met de organisatie te vergroten.

Groepsdruk (4) en angst voor verandering (9) zijn ook verklarende factoren die een belangrijke rol spelen. Doordat men erg tevreden is over de huidige collega's (10) wil men niet mobiel zijn en een andere functie aanvaarden. Door verschillende reorganisaties is het wel eens voorgekomen dat men 'uit elkaar werd gehaald' en in een andere samenstelling verder moest werken. Dit bleek echter niet te werken, mede omdat men met de 'eigen' collega's het beste samenwerkt. Door de reorganisaties is er angst voor bijna alle veranderingen ontstaan, waaronder mobiliteit, omdat men de huidige collega's dan 'verliest'. Naast de commitment met het werk, dient ook de rol van commitment met de groep niet onderschat te worden. Het wordt niet op prijs gesteld door de collega's wanneer men de groep verlaat voor een andere functie.

5.1.1 Beperkingen

Een aantal van de in dit onderzoek gevonden verklaringen voor immobiliteit is sterk organisatiegebonden. De verklaringen die gevonden zijn bij de Belastingdienst, hoeven niet bij elke organisatie te bestaan.

De Belastingdienst is een uitvoeringsorganisatie en de afdeling waar de interviews afgenomen zijn, is een productieafdeling, waarbij een meetbaar product geleverd wordt. Omdat steeds hetzelfde product afgeleverd wordt, worden de specialistische vaardigheden versterkt. Op een beleidsministerie is er bijvoorbeeld geen sprake van deze omstandigheden en daarom zal deze verklaring voor immobiliteit (specialisatie) daar veel minder een rol spelen.

Ook zullen in veel organisaties functioneringsgesprekken wel structureel plaats vinden en is er wel genoeg begeleiding voor zowel werknemer als teamleider. Op basis van dit onderzoek is het dus moeilijk om algemene conclusies te trekken en verklaringen voor immobiliteit te vinden die een rol spelen in alle organisaties binnen het Rijk. Er dient altijd rekening te worden gehouden met de context; de organisatie waarin men werkt en de omgeving hiervan.

5.2 Aanbevelingen

In deze paragraaf zullen enkele aanbevelingen worden gedaan, gericht op de theorie en de praktijk.

5.2.1 Bijdrage aan de theorie

Dit onderzoek heeft tot enkele resultaten geleid die kunnen bijdragen aan de theorievorming.

Allereerst wordt de aandacht gericht op de employability-literatuur. Gaspersz en Ott (1996) richten zich met employability op de individuele werknemer. Deze moet zich blijven ontwikkelen om breed inzetbaar te blijven en op die manier arbeidszekerheid te kunnen creëren. Uit dit onderzoek blijkt echter dat deze denkwijze een toevoeging behoeft. Het mist de sociale dimensie. Uit de resultaten blijkt duidelijk dat de immobiele werknemers veel waarde hechten aan een goede relatie met de collega's. Zij zien zichzelf als groep die samen werkt om een taak gedaan te krijgen. Wanneer zij zich individueel zouden ontwikkelen om hun inzetbaarheid te vergroten, zouden zij ergens anders ingezet kunnen worden. Dit betekent een andere werkomgeving, zonder de huidige collega's. Dit wil men niet.

De employability literatuur is blijkbaar te individualistisch en mist aandacht voor de groep. Een teamleider kan wel tegen een individuele werknemer verkondigen dat hij zich moet ontwikkelen en mobiel moet zijn en ook aantonen waarom dit belangrijk is, maar deze informatie is dan tegen dovemansoren gericht. Er gebeurt niets: Het doel (mobiliteit) wordt niet bereikt. De employability literatuur biedt voor deze situatie niet de juiste tools. Het benadert het individu, terwijl het eigenlijk aandacht moet hebben voor ontplooiing voor de groep als geheel.

De resultaten van dit onderzoek staan ook in verband met de literatuur over arbeidssatisfactie. Steijn (2001) stelt dat wanneer werknemers tevreden zijn over de baan, dat dit een grote invloed heeft op de algemene tevredenheid. De resultaten uit dit onderzoek laten zien dat de algemene tevredenheid meer beïnvloed wordt door een 'sociale tevredenheid'. De werknemers binnen de Belastingdienst zijn erg tevreden over de sociale sfeer waarbinnen zij hun werk verrichten: Een goede relatie met de collega's is erg belangrijk. Belangrijker dan de tevredenheid over de arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden en de arbeidsverhoudingen. De goede relatie met de collega's zorgt ervoor dat men plezier in het werk heeft.

5.2.2 Bijdrage aan de praktijk van beleidsvorming

Zoals hierboven beschreven is, heeft de bestaande employability literatuur geen aandacht voor de sociale dimensie. Veel organisaties nemen bij het opstellen van HRM beleid gedachten uit de employability literatuur over, waarbij zij dus instrumenten over nemen uit een theorie die mensen als individu benaderd, terwijl de werknemers als groep benaderd willen worden. De tools zijn dan misschien helemaal niet geschikt voor de situatie ter plaatse. Ik raad daarom aan om eerst per organisatie goed te onderzoeken wat de situatie is, waarom men niet mobiel is en daaraan de instrumenten aan te passen. Nu worden er ontwikkelingsmogelijkheden geboden die gericht zijn op het individu. Dit werkt niet, omdat de werknemers geen andere collega's willen. Dit zal hoogstwaarschijnlijk wel gebeuren als zij elders ingezet worden. Daarom zou er gedacht kunnen worden aan ontwikkelingsmogelijkheden die gericht zijn op de gehele groep, zoals groepstrainingen. Op die manier wordt de hele groep breed inzetbaar. Bij het verdwijnen van de functie, kan dan de gehele groep elders te werk worden gesteld. Wel dient hier opgemerkt te worden dat een organisatie dan wel de mogelijkheden moet hebben om een gehele groep te herplaatsen.

Wanneer men mobiliteit als iets positiefs beziet, dient men binnen de Belastingdienst maatregelen te nemen die mobiliteit bevorderen. Enkele mobiele respondenten hebben aangegeven behoefte te hebben aan speciale 'ontwikkelingsgesprekken'. Hierin wordt dan enkel gesproken over welke mogelijkheden er voor een werknemer zijn en hoe dit aangepakt dient te worden. Nu wordt de ontwikkeling besproken tijdens de functioneringsgesprekken. Ook deze dienen vaker en structureel plaats te vinden. Nu komt het nog geregeld voor dat een werknemer geen functioneringsgesprek krijgt door bijvoorbeeld een wisseling van de chef. Omdat sommige respondenten ook een stukje hulp missen bij het precies uitzoeken welke cursus er bij hen past, zou ik willen aanbevelen om bij dit gesprek een loopbaanadviseur aanwezig te laten zijn, die de werknemer eventueel verder kan helpen en waar hij of zij ook terecht kan met vragen. De loopbaanadviseur is nu nog niet 'geïntegreerd' in de afdeling. De meeste respondenten geven aan niet te weten hoe zij in contact kunnen treden met een adviseur. Door deze persoon aanwezig te laten zijn bij een ontwikkelingsgesprek weet de werknemer bij wie hij terecht kan en is de drempel ook lager om naar deze persoon toe te stappen.

Door in te zetten op employability kan geprobeerd worden de mobiliteit te vergroten. Zoals in het theoretisch kader naar voren is gekomen, nemen werknemers bij het verlaten van de organisatie hun kennis mee. De organisatie dient hier op één of andere manier rekening mee te houden. Met behulp van kennismangement kan men proberen de benodigde kennis te waarborgen. Door navraag bij een leidinggevende wordt duidelijk dat de organisatie weinig aan kennismangement doet. Als deze waarborg er niet is en men streeft als organisatie wel naar brede inzetbaarheid en mobiliteit, kunnen er op termijn (productie)problemen ontstaan, door een tekort aan benodigde kennis.

Verder dienen ook de managers begeleiding te krijgen in het begeleiden en het op de goede weg krijgen van werknemers. Wanneer managers maar beperkte informatie hebben over ontwikkelingsmogelijkheden, wordt het moeilijk om de werknemers te helpen. Het is moeilijk om mensen te mobiliseren als men de noodzaak niet ziet en niet bereid is tot mobiliteit. Als de mobiliteitsbereidheid er al niet is, zal de feitelijke mobiliteit niet tot stand komen (Timmerhuis en Vermeulen, 1993:20). Men dient de werknemers er dus expliciet op attent te maken hoe belangrijk brede inzetbaarheid is en dat wanneer men dit niet is, men het werk zou kunnen verliezen. Er dienen meer verplichte cursussen te komen. Deze worden nu weinig gegeven. Wanneer men vaker met cursussen in aanraking komt, zal men er minder negatief tegenover staan en zich ook realiseren dat men er iets van kan leren.

Literatuur

A

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off*. London, Ithaca.

B

Baarveld, M. C. (red.).(1999). *Employability: Bewegen in vogelvlucht*. Den Haag, Stichting Maatschappij en Onderneming.

Bauw, P.E. de., Ekka, M., Lowette, N. & Vissers, E. (2006). *Levensfasebewust personeelsbeleid. Adviesopdracht PuMP 2006 voor de Federale Overheidsdienst Personeel en Organisatie*.

Becker, G.S.(1964). *Human Capital: an theoretical and empirical analysis with special reference to education*. Cambridge, Cambridge University Press.

Bergh, M. von. (1997). *Loopbanen van oudere werknemers*. Amsterdam, Thesis Publishers.

Boom, J.M. & Metselaar, E.E. (2003). *Handen en voeten aan employability*. Alphen aan den Rijn, Kluwer.

Borghans, L. (1996). *Mobiliteit op de Nederlandse arbeidsmarkt*. Research centrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt. Universiteit Maastricht, Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde.

Brinckman, P., Sorrentino, R.M. & Wortman, R.M. (1987). *Commitment, conflict and caring*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.

Brink, B. ten. (2004). *Psychological Contract: A usefull concept?* Dissertatie VU Amsterdam.

Buuren, A. van. (2005). *Competente besluitvorming*. Proefschrift Erasmus Universiteit Rotterdam.

C

College voor Arbeidszaken. (1998). *Employability en mobiliteit. Het waarom bepaalt de vorm*. Den Haag, VNG Uitgeverij.

D

Dagevos, J.M. (1998). *Begrensde mobiliteit. Over allochtone werkenden in Nederland*. Proefschrift Erasmus Universiteit Rotterdam.

Dalen, E.J. van. & Sloten, G. van. (2006). Zet leeftijd niet centraal. *Gids voor Personeelsmanagement*. Vol. 85, No. 5.

Dijk, R. van. (2004). *Dualiteit tussen beheersing en commitment als managementopgave. Kunnen People Managementpraktijken de dualiteit ondervangen?* Scriptie Vrije Universiteit Amsterdam.

F

Forrier, A., Sels, L., Hootegem, G. van., Witte, H. de., Steene, T. vander. (2001). Tijdelijke arbeidsrelaties en employability: een nieuwe vorm van werkzekerheid? *OverWerk: tijdschrift van het Steunpunt WAV*. Vol. 4, pp. 87-91.

G

Gaspersz, J. & Ott, M. (1996). *Management van employability. Nieuwe kansen in arbeidsrelaties*. Assen, Van Gorcum

Gellatly, I.R., Meyer, J.P., & Luchak, A.A. (2006). Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors. A test of Meyer and Herscovitch's propositions. *Journal of Vocational Behavior*. Vol. 69, pp. 331-345.

Glebbeek, A.C. (1993). *Perspectieven op loopbanen*. Assen, Van Gorcum.

Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B. & Cardy, R.L. (2005). *Personeelsmanagement*. Amsterdam, Pearson Education Benelux (voor de Nederlandstalige editie).

Grip, A. de., Loo, J. van., Sanders, J., Smits, W., Steur, M. de. & Welters, R. (1998). *Methodiek werkgelegenheid en scholing*. Maastricht, Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt.

Grip, A. de., Loo, J. van., Sanders, J. (2004). The industry employability index: Taking account of supply and demand characteristics. *International Labour Review*. Vol. 143, No. 3, pp. 211-233.

H

Hakvoort, J.L.M. (1995). *Methoden en technieken van bestuurskundig onderzoek*. Delft, Eburon.

Hall, D., & Mirvis, P. (1995). The new career contract: developing the whole person at midlife and beyond. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 47, pp. 269-289.

Hall, D.T., Mirvis, P.H. (1996). *The new protean career: psychological succes and the path with a heart*. In: D.T. Hall (Ed.), *The career is dead: Long live the career* (pp. 15-45). San Fransisco, Jossey-Bass.

Heijde, C.M. van der. & Heijden, B.I.J.M. van der. (2006). A competence-based and multi-dimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*. Vol. 45, No. 3, pp 449-476.

Henkens, K. & Solinge, H. van. (2003). *Het eindspel. Werknemers, hun partners en leidinggevendenden over uittreden in het arbeidsproces*. Assen, Van Gorcum.

Herwaarden, C.G.M. van. (2006). *Verwachtingen van tijdelijke werknemers: Een verkennend onderzoek naar de inhoud, staat en het belang van het psychologisch contract van tijdelijke werknemers*. Doctoraalscriptie Beleids- en organisatie wetenschappen, Universiteit van Tilburg.

I

Interdepartementale Coördinatievergadering Personeelsmanagement Rijksdienst. (2007). *Jaarplan P&O Rijk 2007*. Den Haag.

J

Jong, de & Van Doorne-Huiskes. (1996). *Mobiliteitswensen en -beleid*. In opdracht van: Technische Universiteit Delft.

Josten, E.J.C, Lange, W.A.M. de. & Veld, M.F.A. (2006). *Leeftijd bewust personeelsbeleid voor oudere werknemers van universiteiten*. Tilburg, OSA.

K

Kersten, A., Oeij, P., Breedveld, M. & Klomps, A. (1996). *Beweegredenen: De relatie tussen arbeidsvoorwaarden en baanmobiliteit*. Den Haag, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Directie Arbeidszaken Overheid.

Knies, E. (2006). *Waarom overheidswerknemers komen en gaan. Studie naar de determinanten van mobiliteit*. Den Haag, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

L

Lange, W. de., & Pardoel, K. (2005). *Uit de fuik. De functies van raadsonderzoeker en coördinator taakstraffen bij de Raad voor de kindbescherming nader bekeken*. Tilburg, A&O Rijk.

Lindeboom, M., Theeuwes, J., Siegers, J., Smit, L. & Stijnen, H. (1991). *Baanduren*. Den Haag, Stichting Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek.

Lips, M., Bekkers, V. & Zuurmond, A. (2005). *ICT en openbaar bestuur. Implicaties en uitdagingen van technologische toepassingen voor de overheid*. Utrecht, Lemma.

M

Metselaar, E.E. & Boom, J.M. (2004). *Handen en voeten aan employability*. Alphen aan den Rijn, Kluwer.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. Vol. 1, pp. 61-89.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace. Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA, Sage.

Meyer, J.P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace. Towards a general model. *Human Resource Management Review*, Vol. 11, pp. 299-326.

Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and normative commitment to the organization: A Meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behaviour*. Vol. 62, pp. 20-52.

Meyer, J.P., Paunonen, S.V., Gellatly, I.R., Goffin, R.D. & Jackson, N. (1989). Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment That Counts. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 74, No. 1.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (1995). *Het stimuleren van vrijwillige uitstroom met een actief mobiliteitsbeleid*. Den Haag.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties & Rijksarchiefdienst/PIVOT. (2000). *Overheidspersoneel, formatiebeleid, arbeidsmarktbeleid en personeelsontwikkeling en mobiliteit. Een rapport institutioneel onderzoek naar het deelbeleidsterrein formatiebeleid, arbeidsmarktbeleid en personeelsontwikkeling en mobiliteit bij de (rijks)overheid in de periode 1945-1996*. PIVOT rapportnummer 75.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2006). *Arbeidsmarktconvenant Sector Rijk*. Versie 6 november 2006.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2007). *Jaarplan 2007*. Afdeling Personeel Rijk. Den Haag.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2007). *Arbeidsmarktmonitor Rijk. De positie van het Rijk op de arbeidsmarkt*. Directie Personeel, Organisatie en Informatie Rijk. Den Haag.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2007). *Salarisniveaus Overheidspersoneel*. Den Haag, OBT BV.

Ministerie van Economische Zaken. (2003). *Aan de slag met inzetbaarheid. Knelpunten op de arbeidsmarkt*. Den Haag, Ministerie van Economische Zaken, Directie Infrastructuur en Innovatie.

Ministerie van Financiën. (2001). *De gids voor loopbaanontwikkeling*. Directie PAB, B/CKC, werving, selectie en loopbaanontwikkeling. Den Haag.

N

Nero, S.D. (2007). *Leeftijdsbewust personeelsbeleid bij gemeenten. Een verkennend onderzoek naar de realisatie van leeftijdsbewust beleid en de bepalende factoren daartoe in gemeentelijke overheidsorganisaties*. Masterscriptie Erasmus Universiteit Rotterdam.

O

Oeven, H. van den. (1999). Mobiliteit creëert ruimte. *Informatie Professional*. Vol. 3, No. 4.

P

Parre, P. van der. (1996). *Zonder arbeid geen zegen. Kwaliteit van de arbeid, arbeidsoriëntaties, arbeidssatisfactie en het zoekgedrag op de arbeidsmarkt*. Delft, Eburon.

Pennings, F.J.L. (red.). (1996). *Flexibilisering van het sociaal recht*. Deventer, Kluwer.

R

Reichers, A.E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 3, pp. 465-476.

Robson, C. (2002). *Real world research: a resource for social scientists and practitioner-researchers*. Oxford, Blackwell Publishing.

Roovers, C. (2003). *Pew; een onderzoek naar de loopbaanpaden en loopbaanankers van personeelwetenschappers*. Afstudeeronderzoek Personeelwetenschappen Universiteit van Tilburg.

Rosenbaum, J.E. (1984). *Career Mobility in a Corporate Hierarchy*. Florida, Academic Press.

Rusbult, C.E. & Farrell, D. (1983). A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, job commitment and turnover of variations in reward, costs, alternatives, and investments. *Journal of Applied Sociology*. Vol. 68, pp. 429-438.

S

Schalk, R. & Freese, C. (1998). *Dynamics and consequences of changes in psychological contracts during organizational transformations: A European perspective*. San Francisco, IAAP Conference.

Schalk, R. & Freese, C. (1998). Het psychologisch contract. *Tijdschrift voor HRM*. Vol. 1, No. 3, pp. 7-20.

Schein, A.H. (2001). *Loopbaanankers. Ontdek je werkelijke waarden*. Amsterdam, Uitgeverij Nieuwezijds.

Schreiner, N.A.F.M. (2005). *Op zoek naar een loopbaan. Loopbaanoriëntatie en loopbaanverwerving in het heden en in de toekomst*. Proefschrift Erasmus Universiteit Rotterdam.

Slootman, A.W. (1991). *Arbeidsbeleving van universitair wetenschappelijk personeel: binding aan de organisatie, satisfactiebeleving, vertrekintentie, arbeidsmarktorientatie*. Proefschrift Enschede.

Sociaal en Cultureel Planbureau (Gesthuizen, M. & Dagevos, J.) (2005). *Arbeidsmobiliteit in goede banen. Oorzaken van baan- en functiewisselingen en gevolgen voor de kenmerken van het werk*. Den Haag, Sociaal en Cultureel Planbureau.

Steijn, B. (2001). *Werken in de informatiesamenleving*. Assen, Van Gorcum.

Steijn, B. (2003). HRM, arbeidssatisfactie en de publieke sector. *Bestuurswetenschappen*. Vol. 20, No. 4, pp. 289-307.

Stup, R.E., Hyde, J. & Holden, L.A. (2006). Relationships Between Selected Human Resource Management Practices and Dairy Farm Performance. *Journal of Dairy Science*. Vol. 89, pp. 1116-1120.

T

Timmerhuis, V. & Vermeulen, H. (1993). *Arbeidsmobiliteit van wetenschappelijk personeel. Een empirisch onderzoek naar feitelijke mobiliteit, redenen voor non-mobiliteit en mobiliteitsbeleid*. Zoetermeer, Ministerie van Onderwijs en Wetenschappen.

TNO kwaliteit van leven. (2005). *Meer grijs op straat. De gevolgen van veroudering bij de Nederlandse politie*. Den Haag, Pallas Offset.

V

Velden, M. van der. (2007). *Maatwerk werkt! Leeftijdsbewust personeelsbeleid bij de gemeente Spijkenisse*. Masterscriptie Erasmus Universiteit Rotterdam.

Vinke, R.H.W. (1996). *Motivatie en belonen: de mythe van intrinsieke motivatie*, Deventer, Kluwer.

Vissers, A.M.C., Vries, A.M. de., & Huurne, A.G. ter. (1986). *Verandering van baan; Een lonende zaak?* Den Haag, Organisatie voor strategisch arbeidsmarktonderzoek.

Vogelaar, A. (1990). *Arbeidssatisfactie: een consequentie van behoeftenstructuur, kenmerken van werk en werksituatie*. Proefschrift Leiden, Rijksuniversiteit.

Vries, S. de., Dalen, E.J. van., Thie, X. & Dekker, G. (2005). *Politie en ouderen: De gevolgen van vergrijzing bij de Nederlandse politie*. TNO Kwaliteit van leven | Arbeid, TNO-rapport.

W

Wekken, N.C. van der. (1998). *Employability en mobiliteit: Het waarom bepaalt de vorm*. Den Haag, VNG Uitgeverij.

Welter, J. (2005). *Een aderlating voor de organisatie. Een onderzoek naar de uitstroom van werknemers*. Afstudeerscriptie Erasmus Universiteit Rotterdam.

Westen, G.W. (2005). Het managen van mobiliteit. *PW magazine*. Vol. 10.

Widerstedt, B. (1998). Moving or staying? Job mobility as a sorting process. *Umea Economic Studies*, Vol. 464. Umea University.

Wolff, C. de., Luijkx, R. & Kerkhofs, M. (2002). *Bedrijfsscholing en arbeidsmobiliteit*. Tilburg, OSA.

Internet

Belastingdienst. [<http://www.belastingdienst.nl>] 1 maart 2007.

Buul, van G.J.C.M. & Maas, J.F.M (2005). *Praktische adviezen voor de ontwikkeling en implementatie van levensfasegericht personeelsbeleid*. Samengesteld door Fontys Hogeschool voor Personeel en Arbeid, in opdracht van Sectorfondsen Zorg en Welzijn op initiatief van sociale partners gehandicaptenzorg. Mei 2005. [<http://www.vgn.org>]. 9 maart 2007.

Coachingnet BV. [<http://www.coachingnet.nl>]. 16 maart 2007.

Kenniscentrum GOC. [<http://www.goc.nl>]. 16 maart 2007.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Intranet. Februari 2007.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. [<http://www.minbzk.nl>]. Februari 2007

Visser, C.F. & Alftink, W.M.M. (1998). *Managen van het psychologische contract ter bevordering van employability*. Via: [<http://www.m-cc.nl>]. 12 juni 2007.

Bijlagen

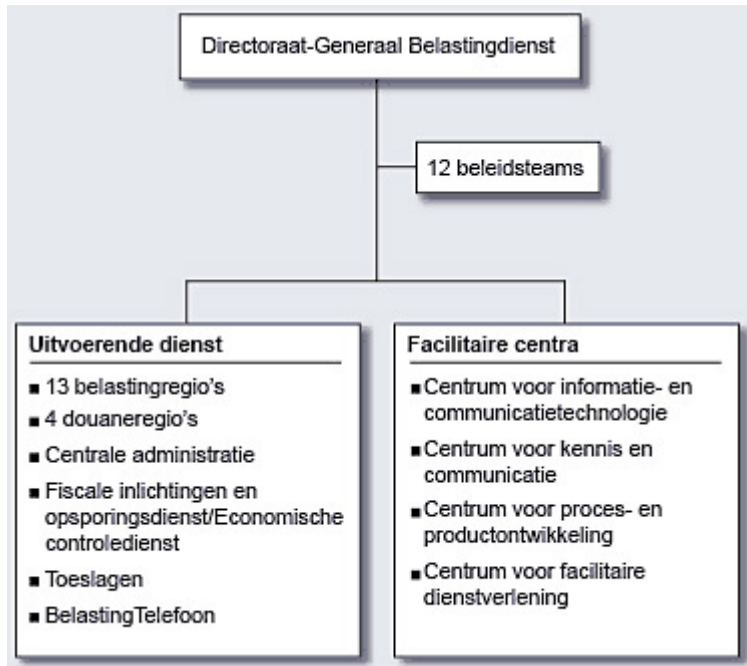
- **BIJLAGE 1** **ORGANOGRAM BELASTINGDIENST**

- **BIJLAGE 2** **INTERVIEW LEIDINGGEVENDE**

- **BIJLAGE 3** **INTERVIEW WERKNEMER**

BIJLAGE 1 ORGANOGRAM BELASTINGDIENST

Organogram Belastingdienst, behorende bij paragraaf 4.1.2.



Bron: <http://www.belastingdienst.nl>. 12 juni 2007.

BIJLAGE 2 INTERVIEW LEIDINGGEVENDE

Afstudeeronderzoek Sanneke Wichgers

Interview Belastingdienst

- Leidinggevende -

Naam geïnterviewde:

Afdeling:

Functie:

Datum interview:

Introductie

1. Hoeveel werknemers werken er binnen uw afdeling?
2. Wie zitten er lang/kort in hun functie?
3. Wat zijn volgens u de voor- en nadelen van een lange functieverblijfsduur?
4. Waar ligt volgens u het omslagpunt? Wanneer slaan de voordelen om in nadelen of andersom?

(Im)mobiliteit

1. Wie is er volgens u verantwoordelijk voor de juiste 'match' tussen werknemer en werk (werkgever/werknemer)?
 1. Werkgever: - de organisatie
 - de direct leidinggevende
 2. Werknemer zelf
2. Welke mogelijkheden zijn er binnen uw afdeling/organisatie om een lange functieverblijfsduur te voorkomen/ de 'match tussen werknemer en werk' te optimaliseren?
3. Hoe gaat uw organisatie om met de steeds belangrijker wordende flexibele werknemer (Gaspersz & Ott) enerzijds en de stabiliteit van de organisatie anderzijds? (Hoe probeert de leidinggevende de kennis en ervaring van de werknemer te beschermen in combinatie met flexibiliteit?)
4. Biedt de organisatie naar uw idee voldoende ontwikkelingsmogelijkheden en carrièreperspectieven voor de werknemer?

Verklaringen Immobiliteit (functieverblijfsduur \geq 10 jaar)

1. Wat is naar uw idee de belangrijkste verklaring voor de lange verblijfsduur van sommige werknemers?
 - Individuele factoren (leeftijd, privé-situatie, angst voor het onbekende)
 - Tevredenheid met de huidige werksituatie (werkzekerheid, sociaal klimaat, arbeidsvoorwaarden)
 - Te weinig trainingen en cursussen.
 - Negatieve houding van de werknemers t.o.v. employability.
 - Een verandering van het psychologisch contract (uitleggen) (verwachtingen)
 - Werknemers voelen zich sterk betrokken bij de functie en/of organisatie.
2. Kunt u nog andere oorzaken van een lange functieverblijfsduur benoemen?

Psychologisch contract

1. Wat verwacht u van de *werknemer*? Kies uit:

1.

Permanente loyaliteit aan de huidige functie en organisatie.

of

Vertrek van de werknemer naar een andere werkgever is acceptabel.

2.

Volgzaamheid en het gedisciplineerd verbonden blijven aan de huidige functie.

of

Bereidheid tot mobiliteit

3.

Maximale prestaties op de huidige functie

of

Maximale prestaties en inzetbaarheid binnen de organisatie.

2. Wat verwacht u van de *werkgever*? Kies uit:

1.

Beloning van loyaliteit door de werknemer te behouden, ongeacht de economische omstandigheden.

of

Geen beloning van loyaliteit richting de werknemer. Wanneer de werknemer te weinig inzetbaar is, is de kans op gedwongen vertrek groot.

2.

De werkgever moet de loopbaan van de werknemer sturen, door loopbaanstappen aan te bieden.

of

De werkgever moet mogelijkheden bieden tot ontwikkeling, maar de werknemer is zelf verantwoordelijk voor de loopbaan.

3.

Beloning van de prestaties van de werknemer op de huidige functie.

of

Investeren in de brede inzetbaarheid van de werknemer.

BIJLAGE 3 INTERVIEW WERKNEMER

Afstudeeronderzoek Sanneke Wichgers

Interview Belastingdienst

– Werknemers –

Naam geïnterviewde:

Leeftijd:

Afdeling:

Functie:

Datum interview:

(Im)mobiliteit

1. *Functieverblijfsduur*

- Hoe lang bent u al werkzaam binnen deze organisatie? Hoe lang oefent u uw huidige functie uit?
- Wat is voor u de reden geweest om hier te gaan werken?

2. *Mobiliteitsbereidheid*

- Kunt u de 'perfecte baan' omschrijven?
Welke afstand moet u overbruggen om die baan te bereiken en hoe wilt u dat gaan doen?
Als die baan u aangeboden zou worden, zou u deze dan accepteren?
- Zou u graag een andere functie willen? Welke factoren belemmeren en bevorderen dat?
- Bent u op zoek naar een nieuwe baan (redenen)? Wat voor baan? Op welke termijn? Intern/Extern?
Stuit u bij het zoeken op problemen/onmogelijkheden? Welke?
Bij 'niet op zoek': Denkt u dat u binnen .. jaar op zoek gaat/een andere baan heeft?

Individuele factoren

1. *Privé-situatie*

- Heeft u een partner? Heeft u kinderen? (leeftijd, thuis/uitwonend) Kunt u aangeven welke rol uw gezin speelt bij het wel of niet aanvaarden van een andere functie?

2. *Angst*

- In hoeverre heeft u angst dat u uw baan zou kunnen verliezen?
- Als uw werkgever u morgen een andere baan zou aanbieden, zou u deze dan accepteren? Wanneer wel/niet?
- Welke voor en nadelen ziet u aan het aanvaarden van een andere functie?
- Heeft u ooit spijt gehad van het aanvaarden van deze functie (binnen deze organisatie)? En toen?

3. *Status en waardering*

- Hoe zou u het vinden (waarderen of niet) als uw werkgever u een nieuwe baan zou aanbieden? Zou u accepteren?
- Heeft u ooit spijt gehad van het aanvaarden van deze functie? En toen?

Werksituatie

1. *Werkzekerheid*

- Welke ontwikkelingen ziet u voor uw functie? Hoe kijkt u tegen die verandering aan (toekomstvisie)? Bent u in staat mee te veranderen en waar zou u moeite mee hebben?

- In hoeverre zou u uw baan kunnen verliezen? (met het oog op recente ontwikkelingen als automatisering, taakstelling etc.)
- Hoe groot is het belang van het hebben van werkzekerheid voor u?

2. *Tevredenheid*

- arbeidsomstandigheden/ arbeidsinhoud/arbeidsvoorwaarden/arbeidsverhoudingen
- In hoeverre bent u tevreden met uw functie? Waarom (niet)? Waarmee het meest/minst? Cijfer?
- Als u niet tevreden zou zijn met uw functie, zou dat dan een reden kunnen vormen om een andere baan te zoeken?

3. *Uitdaging*

- Heeft u op dit moment voldoende uitdaging in uw werk? Wat zou u verbeterd willen zien?

4. *Sociaal klimaat*

- Hoe zou u de werksfeer binnen de organisatie/afdeling definiëren? (ook cijfer geven 1 (laag) -10 (hoog)). Hoe groot is voor u het belang van een goede werksfeer en een goede relatie met de collega's?
- Als er geen goede (of andere) sfeer zou zijn, zou u dan geneigd zijn een andere baan te zoeken? Wanneer?

5. *Arbeidsvoorwaarden*

- Hoe vindt u de arbeidsvoorwaarden? Welke arbeidsvoorwaarden spelen een rol bij het zoeken naar een andere baan?
(Zelf indelen in primair en secundair)

Employability

1. *Aanwezigheid van trainingen en cursussen/Kansen die de werkgever biedt*

- Zijn er binnen de organisatie mogelijkheden om cursussen/trainingen te volgen? Hoe vaak worden deze aangeboden? Heeft u wel eens een cursus gevolgd en had u daar wat aan voor de functie?
- Vindt u dat er voor u voldoende promotiemogelijkheden en carrièreperspectieven voor u zijn?

2. *Stimulering en communicatie*

- Door wie wordt u op de hoogte gesteld van cursussen/loopbaanmogelijkheden? Vindt u deze communicatie goed?

3. *Noodzaak, mogelijkheden en bereidheid tot ontwikkeling*

- Hoe kijkt u aan tegen het idee om eventueel overgeplaatst te worden naar een andere functie of afdeling (omdat daar mensen nodig zijn of omdat de eigen functie verdwijnt)?

- Bent u bereid om uw kennis te verbreden? Zou u extra opleidingen willen volgen? Vindt u dit belangrijk?
- Vindt u dat u als werknemer voldoende zicht heeft op de mogelijke loopbaanmogelijkheden binnen het Rijk? Heeft u zicht op de alternatieve functies die geschikt zouden zijn voor u en uw vaardigheden?
- Als u omgeschoold zou kunnen worden, zou u dan van baan veranderen?

4. *Carrièregerichtheid*

- Hoe ziet u uw loopbaan? 
- Wat moet u doen om de gestelde doelen (van de loopbaan) te bereiken?
- Ziet u deze carrière bij de huidige werkgever of elders in een andere organisatie?
- Zou u uzelf omschrijven als meer *carrièregericht* ↑ **of** *ontwikkelingsgericht* → persoon?

(Als toetsingsvraag: Dus kan ik hier uit concluderen dat u meer carrièregericht dan ontwikkelingsgericht bent? Waarbij carrièregericht: 'Omhoog' groeien. Ontwikkelingsgericht: ontwikkelen op hetzelfde niveau, functieverbreiding ed.)

5. *Functieverbreiding*

- Verricht u wel eens werkzaamheden die tot een andere dan de eigen functie behoren? Wat heeft u daaraan gehad?
- In hoeverre vindt u het belangrijk om breed inzetbaar te zijn? Bent u het? Hecht u daar waarde aan?

6. *Oordeel over HRM praktijken*

Met welke van de onderstaande HRM-praktijken heeft u wel eens te maken gehad en wat is uw oordeel hierover?

- Cursussen en trainingen
- Loopbaanadvisering
- Functioneringsgesprekken
- Beoordelingsgesprekken

Psychologisch contract

1. *Baan voor het leven vs. duurzame ontwikkeling*

(Bent u georiënteerd op een *baan voor het leven* of op *duurzame ontwikkeling*?)
Wat is voor uw belangrijker: Een baan voor het leven, of de mogelijkheden om uzelf te kunnen blijven ontplooien en ontwikkelen gedurende uw werk?

2. *Werkzekerheid*

- Welke ontwikkelingen ziet u voor uw functie? Hoe kijkt u tegen die verandering aan (toekomstvisie)? Bent u in staat mee te veranderen en waar zou u moeite mee hebben?
- In hoeverre zou u uw baan kunnen verliezen? (met het oog op recente ontwikkelingen als automatisering, taakstelling etc.)
- Hoe groot is het belang van het hebben van werkzekerheid voor u?

3. *Rechten en plichten*

Wat moet de werkgever voor u doen m.b.t. werkzekerheid en wat moet u zelf doen? (verantwoordelijkheden)

4. *Verwachtingen*

- Wat verwacht u van uw werkgever en wat kan de werkgever naar uw idee van u verwachten voor wat betreft loopbaanontwikkeling?
- Vindt u dat de organisatie de verwachtingen die u van haar heeft, waar maakt? Waarom wel/niet?

Commitment

1. *Functiebetrokkenheid*

- Waarom bent u hier gaan werken? Wat was uw motivatie?
- In hoeverre voelt u zich betrokken met de functie? Waar blijkt dit uit?
- Waarom werkt u hier, in deze functie en niet in een soortgelijke functie elders?
- Wat is het doel van uw werk? Kunt u zich vinden in het doel van uw werk?

Organisatiebetrokkenheid

- Wat is het doel van de organisatie? In hoeverre kunt u zich vinden in/identificeren met dit doel?
- Heeft u zicht op de alternatieve functies die geschikt zouden zijn voor u en uw vaardigheden?

Voelt u zich betrokken met de organisatie? En blijkt die betrokkenheid dan uit:

- Een emotionele binding (een behoefte) leuk werk, collega's etc.

- Ik voel me (moreel) verplicht hier te blijven. "De organisatie doet iets voor mij, dus ik ben loyaal"

- De binding met de organisatie bestaat vooral omdat ik geen alternatieve functies zie. Ik zou wel weg willen.

Slot

Wat zijn voor u de belangrijkste redenen om deze functie uit te blijven oefenen?

Wat zijn voor u de belangrijkste redenen om bij de huidige werkgever te (blijven) werken?

