

“In beweging komen bij Defensie: je moet het maar kunnen”

Determinanten voor interne mobiliteit



Roger Lindberg, 419948rl

Master Sociologie – Arbeid, Organisatie & Management

Scriptie

Begeleider: Vasco Lub

Samenvatting

In dit mixed method onderzoek wordt gezocht naar determinanten die invloed hebben op de interne mobiliteit van burgerpersoneel bij het ministerie van Defensie. Het onderzoek is gebaseerd op de theorieën; Self Determination Theory, Agency Theory en Human Capital Theory. Het kwantitatieve deel laat zien dat alleen de determinant opleidingsniveau een positief verband heeft met de intentie die de werknemer heeft om intern Defensie in beweging te komen. De andere onderzochte determinanten; werkinhoud, werkdruk, collegialiteit, loopbaanmogelijkheden en het aantal gewerkte dienstjaren binnen dezelfde afdeling, laten een negatief verband zien. Het resultaat uit het kwalitatieve deel biedt hier een mogelijke verklaring voor; uit gesprekken is gebleken dat het gebrek aan functionele verbinding tussen de organisatie, de leidinggevende en de werknemer, én de asymmetrische verhoudingen (conflicterende belangen) belemmerend werken. Daarnaast speelt de werkomgeving, die gekenmerkt wordt door een langdurige cultuur van ‘eilandvorming’ en instabiliteit en onrust als gevolg van continue reorganiseren hierbij een rol. De werknemer bevindt zich in een omgeving waar interne mobiliteit niet vanzelfsprekend is. Deze factoren alsmede de wijze van leidinggeven spelen de werknemer parten bij het bewustzijn ten aanzien van interne mobiliteit en de eigen inzetbaarheid. Geconcludeerd kan worden dat de invloed die determinanten, welke bij gewenste interne mobiliteit een rol spelen, op elkaar hebben voor complexiteit kunnen zorgen waar juist een onderlinge balans voor een positief resultaat van belang is. Zowel De werkgever en de werknemer hebben hierin een gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Kernwoorden: Asymmetrische verhoudingen, contextuele factoren, interne mobiliteit, Inzetbaarheid, menselijk kapitaal

Inleiding

Het onderzoek wordt uitgevoerd bij het ministerie van Defensie. In de nota *In het belang van Nederland* (2013) wordt het langetermijn doel van een ‘relevante en toekomstbestendige krijgsmacht’ beschreven. Met de nota *Binden door loslaten: employability bij Defensie* (2016) wordt aandacht besteed aan de ontwikkeling van de werknemers, gericht op doorstroom (interne mobiliteit).

Aan Defensie worden steeds andere eisen gesteld die het aanpassingsvermogen van de organisatie continue op de proef stellen. Bezuinigingen, politieke prioriteiten of veranderende taakstellingen vragen om een flexibele organisatie die effectief hierop kan inspelen. Flexibiliteit wordt niet alleen van de werkgever verwacht, maar ook van de werknemers. Het werven van nieuwe “flexibele” werknemers op een krappe en steeds sneller veranderende arbeidsmarkt is moeilijk. Samen met de vergrijzing van de organisatie heeft dit als gevolg dat er meer wordt gevraagd van het burgerpersoneel (Defensie, 2016). De werknemer speelt in deze situatie een belangrijke rol bij het in staat en bereid zijn om van taken of functie te veranderen, mobiel te zijn.

Het containerbegrip voor mobiliteitsprocessen is “employability” (inzetbaarheid). Mobiliteit wordt een middel om een groter aanpassingsvermogen van de organisatie te realiseren en bij te dragen aan het breder inzetbaar zijn van haar werknemers. In de literatuur wordt over interne en externe employability gesproken. Mobiliteitsinspanning gericht op het individu kan, om de interne employability te verhogen, een bijdrage leveren bij de voortdurende herstructurering van de organisatie. Een goed functionerende organisatie profiteert van flexibel inzetbare werknemers, die doorstromen naar andere functies (De Graaf & Luijckx, 1997). In dit onderzoek wordt gekeken naar contextuele en individuele omstandigheden binnen de organisatie, die invloed kunnen hebben op de interne mobiliteit van het burgerpersoneel. Voor dit onderzoek wordt de volgende Defensie definitie (2015) van interne employability gehanteerd:

‘...de mate waarin de Defensie-medewerker in staat is om duurzaam aantrekkelijk te zijn voor de interne [...] arbeidsmarkt, door te anticiperen op veranderingen in arbeidstaken en werkomgeving.’

Binnen de Defensieorganisatie zijn kennis en vaardigheden welke nodig zijn om optimaal te functioneren bij verschillende vakgebieden/functies verouderd. Medewerkers zullen zich daardoor blijvend moeten ontwikkelen en ‘in beweging’ moeten komen en blijven. Mede door krapte op de arbeidsmarkt, een cultuur van *lifetime employment* en de vergrijzing, is *lifetime employability* een belangrijk speerpunt bij het bevorderen van de interne mobiliteit van burgerpersoneel (werknemer) binnen de organisatie. Om dit te kunnen realiseren, moet de interne employability van de werknemer aansluiten op de geplande en verwachte toekomstige herstructurering bij Defensie.

Onderzoeksinstituut TNO (TNO, 2012) heeft uitgerekend dat een kwart van de Nederlandse werknemers de juiste competenties voor hun huidige baan mist, bijvoorbeeld de competenties die hen flexibel houden. Dat kan de doorstroom naar een andere interne functie belemmeren. Wie is echter verantwoordelijk voor het doorlopend werken aan en het faciliteren van de employability van de werknemer? Enerzijds wordt de medewerker zelf verantwoordelijk gesteld voor de vereiste kennis en vaardigheden die de huidige en toekomstige functie binnen de organisatie vereist. Anderzijds speelt de relatie en verstandhouding met de werkgever een belangrijk rol.

Deze benadering is in lijn met de Rijksbrede ontwikkelingen (BZK, 2013). Hoe belangrijk dat is voor onder andere een succesvolle interne doorstroom wordt in de *human capital theory* (Becker, 1964) verklaard. De werknemer zelf wil zich betrokken (kunnen) voelen en zoekt motivatie in de uitvoering van het dagelijkse werk. De *Self Determination Theory* (SDT, Deci & Ryan, 2000) kijkt naar de motivatie achter de keuzes die de werknemer maakt, bijvoorbeeld gericht op de wens van de werknemer om een stimulerende en uitdagende baan te hebben. De *agency theory* gaat in op de relatie tussen de werkgever en werknemer, die zelden perfect is (Mitnick, 1992). Deze imperfectie wordt in

dit onderzoek beschreven als ‘asymmetrische verhoudingen’ en kunnen negatieve gevolgen hebben voor de uitvoering van het werk en de motivatie van de werknemer.

Probleemstelling en relevantie

Defensie moet in staat zijn de organisatie te vullen met het ‘juiste personeel op de juiste plek’, passend binnen de financiële kaders en de toekomstige herstructurering (Defensie, 2016). Deze ontwikkelingen hebben directe invloed op de (interne) mobiliteit en de interne employability van werknemers waardoor de werkzekerheid niet gegarandeerd kan worden en wat daardoor maatschappelijke gevolgen kan hebben. Om toch die werkzekerheid meer te kunnen garanderen is het belangrijk te weten welke factoren (determinanten) invloed hebben op de subjectieve en contextuele werkomgeving van de werknemer. Binnen de organisatie kan er sprake zijn van structurele hindernissen of relationele factoren die zich op individueel niveau afspelen. Stel dat de factor leeftijd van invloed is op de mobiliteit van de werknemer (wat aannemelijk is), dan is de vraag of er factoren zijn die een (mogelijk negatief) effect op de factor leeftijd kunnen compenseren. Zo kunnen er meerdere subjectieve en contextuele factoren zijn die een rol spelen en van belang zijn voor de interne employability van de werknemer. Wel of niet de bereidheid hebben om in beweging te komen, heeft vaak te maken met individuele en werkgerelateerde kenmerken. Dit onderzoek geeft inzicht in deze kenmerken, die de bereidheid en het vermogen tot interne mobiliteit beïnvloeden. Dit leidt tot de volgende probleemstelling:

Welke determinanten hebben invloed op de interne mobiliteit van het burgerpersoneel bij Defensie?

Hierbij is er van uitgegaan dat werknemers die de intentie hebben of al actie hebben ondernomen om in beweging te komen binnen Defensie (interne mobiliteit) zichzelf als voldoende ‘employabel’ zien. Ze durven de stap te maken. Met die aanname wordt onderzocht welk verband er is met individuele kenmerken (dienstjaren, opleidingsniveau) en verschillende werkgerelateerde (contextuele) factoren. De relatie werkgever-werknemer speelt hierbij een belangrijk rol.

Om deze probleemstelling te beantwoorden, zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

- a) Welke factoren hebben invloed op de bereidheid en het vermogen van de werknemer om mobiel(er) te worden?
- b) Welke werkomstandigheden hebben invloed op de intentie van de werknemer om binnen de organisatie mobiel(er) te worden?
- c) Wat is kenmerkend voor een werknemer die ‘vastgeroest’ is of als ‘vastloper’ niet in beweging komt?
- d) Hebben asymmetrische verhoudingen tussen werkgever en werknemer invloed op de interne mobiliteit?

Maatschappelijke relevantie

Het streven naar een betere “publieke dienstverlening” of in militaire termen “gereedstelling”, vraagt om breed inzetbare werknemers. Als de motivatie voor de publieke zaak (Steijn & Eijnsink, 2009) afneemt kan dat negatieve effecten hebben voor in dit geval Defensie, maar ook voor de maatschappij. Een effect kan bijvoorbeeld zijn de betrokkenheid, de bereidheid of het vermogen van de werknemer om door te stromen naar een andere functie met tot gevolg een minder goed functionerende publieke organisatie en een verslechterde dienstverlening. Met het motto ‘*binden door loslaten – employability bij Defensie*’ beschrijft de minister van Defensie waarom het langetermijn doel, onder andere het beschikken over geschikte en gemotiveerde werknemers, in het belang van Nederland is.

Wetenschappelijke relevantie

Er zijn talloze theorieën over employability. Hierin wordt de bereidheid en het vermogen van individuen beschreven om zich breder inzetbaar te maken en mobiel te zijn. De meeste verrichte onderzoeken waarbij het uitgangspunt zowel organisatorische als individuele belangen betreft, zijn gericht op de uitkomsten. Het ontstaan van mobiliteit wordt vaak gezocht in omgevings- en gedragsfactoren, die bepalend zijn voor het individu. Er wordt minder vaak gezocht naar determinanten afkomstig uit individuele en contextuele factoren die de mobiliteit beïnvloeden. In combinatie met een casestudie is de hoop sterkere argumenten te kunnen presenteren, die de wetenschappelijke kennis ten goede komen. Dit onderzoek is in die zin vernieuwend binnen het onderwerp mobiliteit en employability. Er wordt dieper ingegaan op bevorderende en belemmerende factoren die een rol spelen bij het mobiel zijn of worden van de werknemer. De bevindingen uit dit onderzoek dragen wetenschappelijk bij naast de reeds bestaande theorieën en kunnen aanvullend zijn aan de theorievorming over determinanten en het concretiseren van mobiliteit.

Theoretisch kader

In de literatuur wordt het concept employability sterk verbonden met het concept mobiliteit. Hieronder wordt eerst een verkenning gedaan ten aanzien van deze concepten, gericht op de interne situatie binnen een organisatie. In eerdere onderzoeken zijn een aantal onafhankelijke variabelen beschreven die invloed hebben op de interne mobiliteit. Ze geven aan dat interne en externe inzetbaarheid methodologisch verschillende begrippen zijn. Werknemers die intern inzetbaar zijn, worden niet als extern inzetbaar beschouwd (BZK, 2015). Employability (inzetbaarheid) is niet de enige voorwaarde voor mobiliteit. Contextuele en individuele factoren zoals werkinhoud, werkomgeving en de opstelling en het handelen van de werkgever spelen daarbij samen met de kwalificaties van de werknemer een belangrijke rol. Aangezien niet alle werknemers vanzelf in beweging komen en de eigen inzetbaarheid verschillend wordt beoordeeld (BZK, 2015), moet duidelijk gemaakt worden welke factoren een ondersteunende rol hierin spelen. Verder wordt gekeken naar het verband tussen de positief eigen

waargenomen inzetbaarheid, die de interne verlooptentive doet toenemen en de werktevredenheid van de werknemer (dit is in lijn met De Cuyper & De Witte, 2008, in Van der Heijden, Vlerick & Van der Velde, 2008). Uit de literatuur blijkt dat het onderwerp interne mobiliteit heel complex is en minder vaak wordt beschreven vanuit verschillende sociologische theorieën.

Employability

Grip, Loo & Sanders (2004) gebruiken verschillende definities van employability. De bredere definitie omvat individuele kenmerken die de toekomstige positie van de werknemer bepalen. De alomvattende definitie van employability bevat individuele en omgevingsvoorwaarden die de toekomstige positie van de werknemer bepalen. Hieraan zijn contextuele factoren en de zogenaamde effectueringvoorwaarden (die de uitvoering beïnvloeden) toegevoegd. Deze "*effectuation conditions*" (Kluytmans & Ott, 1999) zijn context-specifieke factoren die helpen of maken het moeilijker om het employabilitybeleid (bijvoorbeeld werkgever biedt opleidingen aan, maar er is geen budget beschikbaar) te effectueren. In de literatuur over employability wordt vaak het niveau van de analyse gericht op het individu. Dit impliceert dat de employability van de werknemer doorgaans wordt beschouwd als een organisatorisch middel voor verbeteringen, ongeacht de context waarin de werknemer zich beweegt en werkt (Grip et al., 2004).

Employability bij Defensie is voor een deel gericht op het in beweging brengen van de burgermedewerker in functie. Met employability als concept wordt hier niet het "oude" perspectief, waar de werknemer inzetbaar gemaakt moet worden voor een bepaalde (bekend en gedefinieerd) toekomstige functie bedoeld (Pfeffer & Cohen, 1984). Om werknemers in beweging te krijgen is een hedendaagse kijk op employability meer van toepassing. Het idee is dat de richting waar de werknemer naar toe wil werken passend moet zijn op basis van kennis, ervaring en vaardigheden. In de literatuur wordt dit '*dispositional approach to employability*' genoemd (zie Fugate, Angelo & Kinicki, 2008 voor verdere toelichting).

Employability stimuleren heeft voordelen voor zowel organisatie als werknemer. Een hoge mate van employability zorgt voor flexibele en bredere en wellicht beter inzetbare werknemers, die in "beweging" komen, indien nodig (BZK, 2011). Bij het in beweging komen, vraagt de werknemer zich af waar hij terecht kan komen, rekening houdend met de kennis en ervaring die op de toekomstige plek nodig zijn. Tegenwoordig zijn veranderingen, vaak reorganisaties, de normale gang van zaken. Daardoor ontstaat er een minder duidelijk beeld van hoe een loopbaan er binnen de organisatie uit ziet. Vroeger waren loopbaanpaden meer hiërarchisch opgebouwd en duidelijk te volgen. Door organisatorische veranderingen zijn ze min of meer verdwenen of "grenzeloos" geworden (Gunz, Evans & Jalland, 2000).

De voordelen van employability kunnen beschreven worden vanuit verschillende theorieën en zijn afhankelijk vanuit welk perspectief deze worden gezien. Fugate, Kinicki en Ashforth (2004) focussen op employability als een middel voor verbeterde loopbaanmogelijkheden voor de

werknemer. Van Dam (2004) ziet employability als een middel dat tot een meer flexibele organisatie leidt welke beter kan inspelen op continue veranderingen. Duidelijk is dat employability een multi-dimensioneel concept is (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006), waardoor organisatorische paradoxen blijven bestaan. Hier heeft de werknemer ongetwijfeld last van, afhankelijk van hoe hij zelf invulling geeft aan het concept. Van der Heijde et al. (2006) beschrijft vijf verschillende dimensies, waarbij ‘evenwicht/balans’ een belangrijke factor is. Met evenwicht bedoelt men het sluiten van compromissen tussen tegengestelde interesses. Het omgaan met tegengestelde interesses moet een eerlijk proces van geven en nemen tussen de werkgever en werknemer zijn (zie verder uitleg door Van Dam & Thierry, 2000, over ‘*the exchange theory*’).

Interne mobiliteit

Uit het onderzoek van Nauta, Van Vianen, Van der Heijden, Van Dam & Willemsen (2009) blijkt dat vertrouwen in het eigen kunnen (*self-efficacy*) tot een beter employability bewustzijn leidt (*employability orientation*). Dit zorgt ervoor dat de werknemer meer geneigd is om in beweging te komen. Dit bewustzijn is een indicatie van employability (Van Dam 2004) en wordt onder andere beïnvloed door de manier waarop de leidinggevende zich opstelt (BZK, 2015). Dit speelt ook een belangrijke rol in de context waarin de werkomstandigheden, samen met normen en waarden, worden beschreven. Nauta et al. (2009) noemt dit de *employability cultuur*. In eerdere onderzoeken (Fugate et al., 2004; Van Dam, 2003) is de focus voornamelijk gericht op individuele factoren die de werknemer geschikt maakt voor een functie, terwijl dit niet direct een garantie is voor interne mobiliteit. De nadruk ligt op het concept “functie” in plaats van het benutten van talent, kennis en ervaring van de werknemer (Macmillan, 1999). Met de aandacht op de werknemer, de situatie waarin hij zich beweegt en asymmetrische (conflicterende) belangen, kan onderscheid gemaakt worden tussen ondersteunende en belemmerende factoren. Deze kunnen vervolgens ingezet worden om de behoeftes en mogelijkheden van de werknemer te faciliteren. Hiermee neemt de kans toe dat hij intern mobiel wil en kan worden.

Forrier, Sels & Stynen (2009) constateren dat deze situatie samen met structurele factoren (goede interne arbeidsmarkt die mogelijkheden biedt, procedures voor het matchen van vraag-aanbod binnen de organisatie en bewegingshindernissen binnen de organisatie) invloed hebben op de bereidheid van de werknemer om in actie te komen. Deze bereidheid wordt beschreven als de ‘*movement capital*’ (Forrier & Sels, 2003) van de werknemer en is sterk verbonden aan de motivatie van de werknemer. Het is aannemelijk dat een werknemer die vertrouwen in zichzelf heeft en de intentie heeft om intern in beweging te komen mede door het positieve zelfbewustzijn zich als een ‘employable’ (inzetbare) medewerker ziet. Dit is in lijn met de *percieved employability*, *Human Capital Theory* en de *Self Determination Theory* (SDT). Ontevredenheid door aansluitingsproblemen tussen vaardigheden en functie-inhoud, slecht contact met collega’s en leidinggevende, een hoge werkdruk of en zich ondergewaardeerd voelen kunnen als ‘negatieve’ factoren worden beschouwd

welke tevens leiden tot meer interne mobiliteit (Gesthuizen & Dagevos, 2005; 2008). Welke ‘positieve’ ondersteunende factoren een rol spelen bij mobiliteit, is de vraag.

Individuele factoren

Reorganiseren vergt van de werknemer aanpassingsvermogen en flexibiliteit. Niet alleen ten opzichte van de organisatie en haar omgeving maar ook ten aanzien van de relatie tussen de organisatie en de werknemer. Om te kunnen concurreren op de interne arbeidsmarkt moet de werknemer flexibel zijn (Hesselink & Van Vuuren, 1999). Deze flexibiliteit kan zich op verschillende manieren manifesteren. In bestaande onderzoeken over de employability wordt vooral de focus gelegd op de doelstelling met betrekking tot de inzetbaarheid van de werknemers (Fugate, 2001). Dat wil zeggen of personen al dan niet een nieuwe baan kunnen krijgen. Door het begrijpen van de interne arbeidsmarktperspectieven van degenen die al op functie zitten, verbetert het de subjectieve overweging van de inzetbaarheid en versterkt het de individuele perceptie van de huidige inzetbaarheid. Bij grote organisatorische veranderingen telt niet zozeer de objectieve inzetbaarheid (tenzij de werknemer wordt ontslagen) maar het gevoel dat men inzetbaar is als ook de inschatting van de mogelijkheid om intern een nieuwe functie te vinden.

Employability kan bepaald worden door kwalificaties (het kapitaal) die de werknemer heeft en de individuele mogelijkheden om een nieuwe functie te bemachtigen. In de literatuur wordt over *perceived employability* gesproken (e.g. Berntson et al. 2006; De Cuyper & De Witte, 2011). Dit wordt gedefinieerd als de eigen perceptie van mogelijkheden van werknemers om voor een nieuwe functie in aanmerking te komen. Welke factoren voorspellen de gepercipieerde employability? Het identificeren van zowel individuele als contextuele determinanten van de employability wordt vaak gekoppeld aan de *Human capital theory* (Becker, 1964; 1993). Deze menselijk kapitaal theorie benadrukt de tijd en de energie welke mensen investeren in bijvoorbeeld opleiding en opgedane werkervaring (senioriteit). Conform deze logica kan employability beschouwd worden als een kwalificatie die er voor zorgt dat de werknemer aantrekkelijker wordt op de (interne) arbeidsmarkt. Gezien het voorgaande wordt in dit onderzoek voor de gepercipieerde employability formele opleiding en dienstjaren als belangrijke factoren meegenomen. Hieruit wordt de volgende hypothese afgeleid:

Menselijk kapitaal, aangegeven door opleiding en dienstjaren (senioriteit), heeft een positieve relatie met gepercipieerde employability (H1).

Contextuele factoren

Bij een werknemer die zelf de controle over het werk en zijn eigen vermogen heeft om iets succesvol of efficiënt uit te kunnen voeren is er vaak sprake van een versterkte intrinsieke motivatie. Een intrinsiek gemotiveerde werknemer voert een handeling uit (bijvoorbeeld doorstromen naar een andere

functie) omdat hij het graag wil (Deci & Ryan, 1985, 2000). In de literatuur wordt dit onder andere beschreven in de *Self-Determination Theory* (Gagné & Deci, 2005).

In een werksituatie waarbij de werknemer intrinsiek gemotiveerd is maar hij toch het gevoel heeft dat hij ergens in achterblijft (bijvoorbeeld doorstromen), heeft dat een negatieve invloed op de motivatie. Deze “negatieve” gevoelens beïnvloeden de werksituatie. De bereidheid om in beweging te komen en de stap te wagen naar een andere functie kan toenemen maar is wel afhankelijk van in welke mate de werknemer collegialiteit en steun binnen zijn werkomgeving ervaart (Deci & Ryan, 2000). Deze contextuele factoren worden in de SDT beschouwd als basisbehoeften en zijn belangrijk voor het verantwoordelijkheidsgevoel in de werksituatie en de intrinsieke motivatie. Het verhoogd de bereidheid en het vermogen om in beweging te komen (Gagné & Deci, 2005).

In beweging komen, gebaseerd op SDT, gebeurt uit vrije wil. Een situatie waarbij aan de basisbehoeften niet wordt voldaan, kan leiden tot ongewenste mobiliteit binnen of buiten de organisatie. Dit is in lijn met het Job Demands-Resources model (e.g. Van den Broeck et al., 2010) waarin de genoemde contextuele factoren de motivatie om in beweging te komen ondersteunen. Het ontstaan van een positieve “mobiliteitscultuur”, waardoor de werknemer gemotiveerd wordt en waar hij zich in herkent, wordt vaak bepaald door de mate waarin normen en waarden vertaald zijn in regels en richtlijnen en de toepassing ervan (Deci & Ryan, 1985). Loopbaanmogelijkheden inzichtelijk maken is hier een belangrijk onderdeel van. Hieruit worden de volgende hypothesen afgeleid:

De mate waarin de werksituatie als positief beleefd wordt heeft een positieve relatie met de intentie om in beweging te komen binnen de organisatie (H2).

De mate waarin controle over de werkdruk bestaat heeft een positieve relatie met de interne verloopintentie binnen de organisatie (H3).

De mate waarin collegialiteit wordt ervaren heeft een positieve relatie met de neiging om intern mobieler te worden binnen de organisatie (H4).

De mate waarin loopbaanmogelijkheden worden ervaren heeft een positieve relatie met de intentie om in beweging te komen binnen de organisatie (H5).

Asymmetrische verhoudingen

De toepassing van agency theorie wordt door Eisenhardt (1989) en Mitnick (1992) beschreven als de sociologische en organisatorische benadering die de werkgever-werknemer relatie onderzoekt. Agency theorie maakt deze ‘*principal-agent*’ (werkgever-werknemer) relatie inzichtelijk vanuit een “zender – ontvanger” relatie, die het onderlinge gedrag beïnvloedt. Er kunnen risicovolle situaties ontstaan wanneer de uitwisselbare of beschikbare informatie onderling onvoldoende is. Hierdoor verloopt de

relatie minder soepel. Hoe verschillende gedragspatronen ontstaan, rekening houdend met de structuur van de organisatie, en het vervolgens beschrijven van deze verschillende agency-relaties is ingewikkeld en onvoorspelbaar (Mitnick, 1992).

Met betrekking tot interne mobiliteit gaat agency theorie hier om het contract tussen werkgever en werknemer, gebaseerd op sociale relaties binnen een organisatorische structuur. Het contract heeft meerdere doelstellingen. Sommigen zijn vastgelegd en anderen zijn gerelateerd aan sociale normen en onderling vertrouwen. Normen en vertrouwen zijn relevante factoren in analyses van agency-relaties. De manier waarop werkgever en werknemer hiermee omgaan kan problemen geven (managementstijl, duur van werkrelatie, delen van informatie en de communicatie). Voor de werkgever ligt het probleem vaak rondom controleren/monitoring en enthousiasmeren van de werknemer. Voor de werknemer daarentegen is het moeilijk zijn geschiktheid en geleverde prestaties zichtbaar te maken, waardering te krijgen voor zijn vaardigheden en voor zijn bijdragen aan de teamdoelstellingen. In een gezonde agency-relatie speelt vertrouwen een belangrijke rol (Shapiro, 2005). Er zijn verstrengelingen werkgever-werknemer denkbaar welke de interne employability van de werknemer beïnvloeden. De werkgever wil voorkomen dat de werknemer “vastloopt” en/of onvoldoende gestimuleerd wordt door de leidinggevende wat op den duur zelfs tot ongewenste *lifetime employment* kan leiden. De werkgever, of in dit geval de leidinggevende, heeft te maken met tegenstrijdige belangen.

Eisenhardt's onderzoek (1989) is vooral gericht op de relaties in een hiërarchische machtssituatie waarin prestaties en verbeteringen een belangrijk rol spelen. Hier heeft de stijl van leidinggeven invloed op het gedrag van de werknemer of het te behalen resultaat. Een reactie van de werknemer kan dan onzekerheid in de relatie zijn, zeker wanneer er sprake is van asymmetrische informatie (wederzijdse onduidelijkheden over wat belangrijk is). Succesvol invulling geven aan het voeren van een functioneringsgesprek en de uitkomsten of gevolgen daarvan is ook een situatie waarin asymmetrische belangen tot conflicten kunnen leiden. Herkenbaar in deze werkrelatie is het feit dat de leidinggevende, door gebrek aan informatie, de prestatie van de werknemer onderschat en dat de werknemer het eigen kunnen (*self-efficacy*) en behaalde resultaat overschat (Evans & Tourish, 2016). De ongelijke machtsrelatie werkgever-werknemer houdt deze asymmetrische verhouding in stand wat geen band van vertrouwen schept. Het werkt drempelverhogend voor werknemer om initiatief te tonen en zich verder te ontwikkelen (Evans & Tourish, 2016). Om perspectief te bieden op de asymmetrische verhoudingen worden acht medewerkers (burgerpersoneel) geïnterviewd. In de interviews wordt met deze medewerkers, die nog niet in beweging zijn gekomen of zulke ervaringen hebben opgedaan, over interne mobiliteit gesproken.

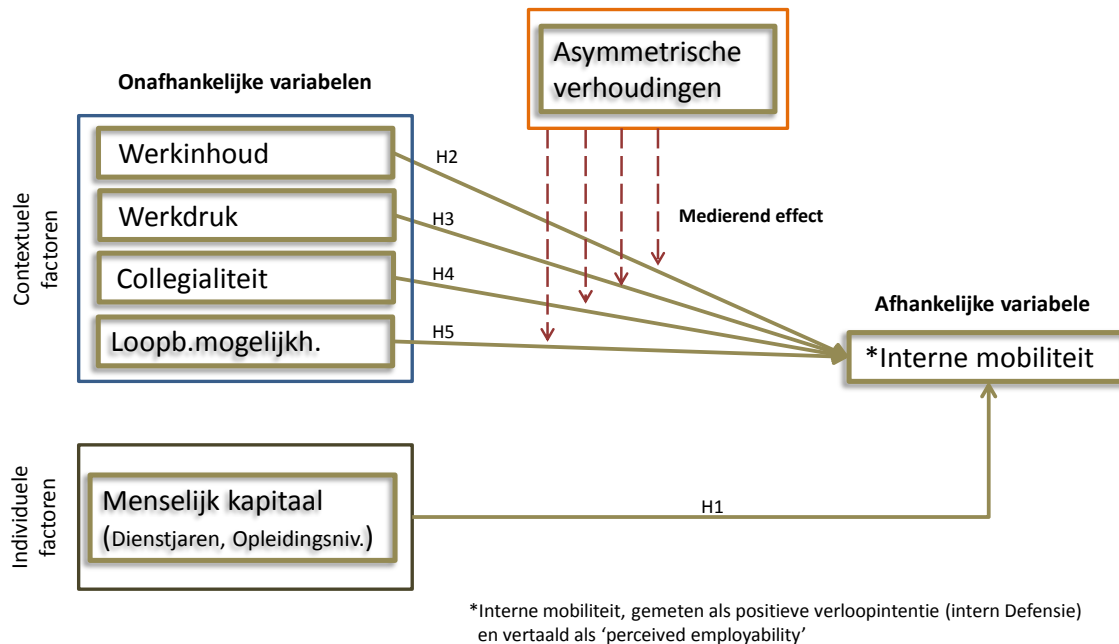
Methode

Om de vraagstelling te kunnen beantwoorden wordt een ‘mixed method’ onderzoek uitgevoerd. Het kwantitatieve deel van het onderzoek is gebaseerd op een databestand afkomstig uit het

werkbelevingsonderzoek PICTURE. Het PICTURE-onderzoek is gebaseerd op het *Job Demands-Resources model* (JDR-model, e.g. Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Taris, 2013) en wordt sinds 2015 drie jaarlijks bij elke Defensieorganisatie-eenheid uitgevoerd. Het databestand omvat twee metingen (2015 en 2016) die zijn samengevoegd tot een dataset. Het bestand bevat informatie over ruim 4000 werknemers, burgerpersoneel in vaste dienst bij Defensie.

In de theorie zijn drie invalshoeken beschreven met betrekking tot interne mobiliteit. Hieruit zijn zes onafhankelijke variabelen af te leiden. Deze drie theoretische invalshoeken of ‘dimensies’ zijn de *contextuele factoren*, bestaande uit vier variabelen: werkinhoud, werkdruk, collegialiteit en loopbaanmogelijkheden. De tweede dimensie, *individuele factoren*, bestaat uit twee variabelen met verschillende meetschalen: een ordinaal (opleidingsniveau, van basisonderwijs tot WO) en een ratio (dienstjaren, het totaal door de werknemer aantal gewerkte jaren binnen de eigen huidige eenheid/afdeling). Deze variabelen vormen het construct ‘menselijk kapitaal’ en worden als onafhankelijke variabelen gebruikt. De derde dimensie is *asymmetrische verhoudingen* en richt zich op de ervaren relatie tussen de leidinggevende en werknemer. Deze variabelen zijn denkbare determinanten ten opzichte van de afhankelijke variabele interne mobiliteit. Figuur 1 geeft deze zes variabelen weer in een conceptueel model.

Figuur 1: Onderzoeksmodel, determinanten voor interne mobiliteit



Meetmethoden en schalen

Van de contextuele factoren (onafhankelijke variabelen) gebaseerd op bestaande theorieën over ‘self determination’ (eigen wil) zijn schaalvariabelen gemaakt. Deze bevatten drie tot vijf items op een 5-puntschaal (helemaal mee oneens – helemaal mee eens) of een 7-puntschaal (nooit – altijd). Alle items

zijn op dezelfde schaal en met dezelfde richting gemeten en gecontroleerd en alle ‘missing values’ zijn aangeduid en weggezet (De Vocht, 2013). Voor de gemiddelde schaal zijn de voorwaarden gebruikt; geen missende waarden en per schaal een MEAN van minimaal de helft van desbetreffende items +1. Hercoderen was niet nodig. Om de meetkwaliteit te garanderen is een factoranalyse uitgevoerd. De factoranalyse gaf duidelijk alle dimensies aan zoals voorspeld. De lading bij het aantal gebruikte items per dimensie op de in totaal zes schaalvariabelen is gemiddeld sterk. Om de betrouwbaarheid van alle schaalvariabelen te bepalen is de Cronbach’s alpha berekend. De betrouwbaarheidsanalyse laat zien dat alle componenten consistent zijn.

De hypothesen zijn getest met een meervoudige regressieanalyse om zo de (lineaire) correlatie met de afhankelijke variabele te bepalen. Voor het construct ‘menselijk kapitaal’ kon er geen schaalvariabele gemaakt worden, omdat de twee variabelen ‘opleidingsniveau’ en ‘dienstjaren bij afdeling’ niet op elkaar laden. Deze twee variabelen zijn apart meegenomen in het model. Cronbach’s alpha van deze schalen zijn .867 en .868. De contextuele factoren bestaande uit vier variabelen bevatten items die onder andere betrekking hebben op: of het werk als nuttig en zinvol wordt ervaren (*werkinhoud*), er voldoende tijd is om taken uit te voeren (*werkdruk onder controle*), onderlinge samenwerking, steun binnen het team (*collegialiteit*) en de tevredenheid van de werknemer ten aanzien van loopbaanmogelijkheden (*loopbaan*). Cronbach’s alpha van deze schalen zijn: werkinhoud .800, Ctrl_werkdruk .748, collegialiteit .777 en loopbaan .874. Om alle dimensies goed te kunnen illustreren en beschrijven, is op basis van semigestructureerde diepte-interviews met acht medewerkers gesproken. Zo worden de asymmetrische verhoudingen als een kwalitatief deel van het onderzoek getoetst.

De afhankelijke variabele interne mobiliteit bestaat uit twee items die betrekking hebben op de eigen interne verlooptentive van de werknemer en of dat de werknemer al concrete acties om in beweging te komen heeft ondernomen of dat van plan is. Het uitgangspunt is dat employability een voorwaarde is voor mobiliteit. Hier is er vanuit gegaan dat werknemers die geneigd zijn om binnen Defensie in beweging te komen (eigen verlooptentive) zichzelf als ‘employabel’ (intern inzetbaar) zien, waardoor zij de stap durven te maken. De twee items over eigen verlooptentive hebben een 4-puntschaal (nee, ja – binnen Defensie, ja – buiten Defensie, ja – zowel binnen als buiten Defensie). De items zijn hergecodeerd tot een 3-puntschaal (1= nee, 2=ja, binnen Defensie, 3=ja, binnen en buiten Defensie). De Cronbach’s alpha van deze schaal is .772.

Resultaten

Beschrijvende statistiek

De populatie (N=4429) in dit onderzoek betreft burgerpersoneel in dienst bij Defensie. Het merendeel van deze werknemers heeft een vast dienstverband (96,3%) en bestaat uit 75% mannen en 25% vrouwen. In totaal is 35% hiervan 44 jaar of jonger, werkt 62% langer dan 15 jaar bij Defensie en heeft 40% een HBO/WO opleidingsniveau. Uit de vraag hoeveel jaar de werknemer bij de huidige

eenheid/afdeling werkt, blijkt dat 40% hiervan 5 jaar of minder bij de huidige afdeling zitten. Deze geaggregeerde cijfers geven geen informatie over de organisatorische plaatsing van de werknemers binnen Defensie (vertrouwelijk). Een overzicht van de kwantitatieve gegevens gebruikt voor het maken van schaalvariabelen en de twee losse variabelen, het bereik, gemiddelde waarde en standaarddeviatie (SD) is weergegeven in tabel 1.

Tabel 1: *Bereik, gemiddelden en standaarddeviaties*

Variabele	N	Min	Max	Gemiddelde	SD
Interne_mob	3603	1	3	1.33	.57
Loopbaan	3980	1	5	3.32	.86
Werkinhoud	4397	1	6	4.19	1.36
Collegialiteit	4262	1	5	3.88	.78
Ctrl_werkdruk	4396	1	5	4.21	.56
Hoeveel jaar werkt u bij uw eenheid/afdeling?	4037	1	8	5.41	2.33
Wat is de hoogste burgeropleiding die u heeft afgemaakt?	3915	1	8	5.11	1.86
Valid N (listwise)	2865				

Voor het kwalitatieve deel van het onderzoek zijn, via het REP-team (re-employment) bij Defensie, ruim 100 medewerkers via e-mail benaderd. Het REP-team beschikt over een lijst van medewerkers die al intern zijn doorgestroomd of die hiervoor in aanmerking willen komen. Uit de reacties van medewerkers die zich bereid hebben verklaard om over hun inzetbaarheid en interne mobiliteit in gesprek te gaan, is een eerste selectie gemaakt op grond van organisatieonderdeel/afdeling en sekse. Deze selectie leverde acht werknemers op bestaande uit vier vrouwen en vier mannen werkzaam bij verschillende afdelingen en locaties. Vijftig procent heeft een MBO achtergrond en de rest HBO of WO. Allen hebben een dienstverband van langer dan vijf jaar.

Opvallend is de lage gemiddelde waarde van 1.33 op de afhankelijke schaalvariabele (*Interne_mob*). Dit betekent dat bijna 70% van de werknemers in het databestand geen verloopintentie heeft. De schaalvariabele welke aangeeft of de werknemer ‘*in control*’ is ten aanzien van werkdruk (*Ctrl_werkdruk*) laat een gemiddelde waarde zien van 4.21 op een bereik van 1-5. Deze relatief hoge score (80% van alle werknemers in het databestand) geeft aan dat deze werknemers niet onder grote werkdruk staan terwijl in de gemeten perioden veel reorganisaties gaande waren. Het databestand geeft daarnaast een summier beeld over de variabele asymmetrische verhoudingen. Ruim 50% van de werknemers vindt dat de leidinggevende hen niet inspireert met toekomstplannen, bijna 50% vindt dat de leidinggevende de stijl van leiding geven niet aanpast aan de omstandigheden en ook dat het teamgevoel onder de werknemers niet wordt ontwikkeld. Met 80% van de werknemers is over een

periode van 12 maanden een functioneringsgesprek gehouden. In tabel 2 wordt het verband tussen de schaalvariabelen weergegeven.

Tabel 2: *Correlaties (N = 2865)*

Variabele	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Interne_mob	-						
2. Loopbaan	-.237**	-					
3. Werkinhoud	-.337**	.387**	-				
4. Collegialiteit	-.175**	.288**	.360**	-			
5. Ctrl_werkdruk	-.186**	.160**	.267**	.193**	-		
6. Hoeveel jaar werkt u bij uw eenheid/ afdeling?	-.075**	-.107**	-.044**	-.064**	-.024	-	
7. Wat is de hoogste burgeropleiding die u heeft afgemaakt?	.182**	.080**	-.066**	.052**	-.161**	-.249**	-

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Het regressiemodel met alle variabelen (ENTER), waarbij de afhankelijke variabele interne mobiliteit constant is gehouden, laat in tabel 3 het opgeleverde resultaat zien. Het model verklaart 17% van de variantie, het verband is overall significant. De richtingscoëfficiënt (*B*) van alle variabelen is negatief, behalve die van opleidingsniveau. Dat is het tegenovergestelde van de te verwachte uitkomsten. Dit betekent dat hoe positiever de werknemer in het werk staat (tevreden met werkinhoud, acceptabele werkdruk en een collegiale werkomgeving) hoe minder actief of geneigd de werknemer is om in beweging te komen. Het aantal dienstjaren bij dezelfde afdeling zorgt ook voor mindere interne mobiliteit, terwijl bij een hoger opleidingsniveau de werknemer meer actief is en geneigd om in beweging te komen.

Tabel 3: *Ongestandaardiseerde coëfficiënten^a voor interne mobiliteit*

Interne mobiliteit	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	2.383	.102		23.44	.000
Werkinhoud	-.110	.009	-.252	-12.87	.000
Loopbaan	-.092	.013	-.134	-7.16	.000
Ctrl_werkdruk	-.066	.019	-.062	-3.47	.001
Collegialiteit	-.040	.014	-.054	-2.88	.004
Hoeveel jaar werkt u bij uw eenheid/ afdeling?	-.013	.004	-.052	-2.93	.003
Wat is de hoogste burgeropleiding die u heeft afgerond?	.050	.006	.162	8.93	.000
R ² (Adjusted)	.169				

a. Afhankelijke variabele: Interne_mob

Individuele factoren - de bereidheid en het vermogen om mobieler te worden

De eigen ervaren inzetbaarheid vergroot de kans voor interne mobiliteit (Berntson et al. 2006). Bij de hypothese over menselijk kapitaal (H1) was de aanname dat opleidingsniveau en aantal dienstjaren binnen dezelfde afdeling een positieve relatie heeft met de eigen ervaren inzetbaarheid en leidt tot meer interne mobiliteit. Opleidingsniveau en het werk- en denkniveau van de werknemer is vaak bepalend voor de kansen en mogelijkheden die zich binnen de organisatie voordoen. Iedereen kan ambities hebben, maar opleidingsniveau is mede bepalend in hoeverre deze ambities kunnen worden waargemaakt. Het resultaat laat zien dat alleen opleiding een positief en significant verband heeft met de eigen inzetbaarheid en de neiging of intentie om mobiel te worden ($B = .05, p < .05$). Dezelfde aanname geldt voor het aantal dienstjaren binnen dezelfde afdeling. Hoe langer de werknemer binnen dezelfde afdeling werkzaam is hoe groter de kans dat die voor een andere functie in aanmerking komt. Het resultaat wijst op een negatief en significant verband ($B = -.01, p < .05$) – hoe langer de werknemer werkt binnen dezelfde afdeling hoe minder geneigd of bereid hij is om intern mobiel te worden. H1 kan dus alleen voor het deel opleidingsniveau aangenomen worden.

Defensie heeft een hiërarchische organisatiestructuur en de gelaagdheid in functieniveaus is groot. Het vastgestelde opleidingsbeleid wordt strikt gehanteerd en biedt handvatten ten aanzien van de inzetbaarheid, vertaald naar geschiktheid. Wanneer de werknemer niet aan de gestelde opleidingseisen voldoet komt hij vast te zitten en zijn de doorstroommogelijkheden zeer beperkt. Dit kan een verklaring zijn waarom opleidingsniveau een positief verband heeft met interne mobiliteit. Defensie stelt jaarlijks een opleidingsbudget ter beschikking. Werknemer Gabriella heeft daar profijt van gehad¹:

‘...anders zat ik nog steeds op mijn toenmalige functie.[...] Ik zit nu op schaal 9 en voor schaal 10 heb je HBO nodig. Ik kan eigenlijk niet verder. Je hoeft niet altijd om hoog in verband met mobiliteit, je kunt je ook ontplooiën door naar andere taken of werkgebieden te gaan. [...] Sommigen kunnen wel door. Dan zie je geen beweging meer in de laag van functies op schaal 9. Het werkgebied op dat niveau is wel divers, [...] Dan merk je dat je in zo 'n laag komt vast te zitten.’

Het resultaat ten aanzien van het aantal dienstjaren binnen dezelfde afdeling laat zien dat de werknemer het risico loopt op den duur vast te komen zitten. De oorzaken kunnen onder andere zijn dat er binnen de afdeling geen doorstroommogelijkheden zijn of dat de werknemer al een lange staat van dienst heeft. Dat laatste is zeer aannemelijk gezien de vergrijzing bij Defensie. De ‘oude’ werknemer is iemand die ooit voor ‘lifetime employment’ heeft gekozen, verandering niet prettig vindt

¹ Vanwege de privacy zijn de namen van alle werknemers fictief.

en trouw en loyaal is aan de baas. Als inzetbaarheid en mobiliteit niet wordt gestimuleerd binnen de afdeling is er weinig doorstroom. André heeft het volgende commentaar:

'Interne mobiliteit? Ik ben gewoon iemand van de oude stempel, als het ware - 'ik zit hier, het is goed zo'. Ik zou iemand kunnen zijn van '30 dienstjaren' of zo. Als ik ergens goed zit, het draait, ik ben lekker bezig en heb er plezier in - dan vind ik het goed. Ik hoef niet per se iets te bereiken of zo.'

Contextuele factoren – werkdruk, inhoudelijk werk, support en loopbaanmogelijkheden

In de theorie worden werkomstandigheden beschouwd als factoren die sterke invloed hebben op de eigen wil om beslissingen of keuzes te maken. Als de werknemer stress ervaart door bijvoorbeeld onzekerheid rondom een reorganisatietraject of door hoge werkdruk vanwege structurele onderbezetting, neemt hij er niet de tijd of rust voor om over de eigen mobiliteit na te denken. De hypothese werkdruk onder controle (H3) geeft aan dat dit een positieve relatie heeft met de interne verlooptententive. Het resultaat wijst op een negatief en significant verband ($B = -.07, p < .05$) waardoor H3 verworpen kan worden.

Dit betekent dat hoe meer de werknemer in controle is over de werksituatie hoe lager zijn interne verlooptententive is. Anders om redenerend wijst het er in deze situatie op dat de werknemer wel in beweging zou kunnen komen wanneer de werksituatie oncontroleerbaar is - een vorm van vluchtgedrag. Dit gebeurt maar wel in minder mate, aldus Lars; *'Je blijft toch 'hangen' binnen de afdeling [...] je denkt dat de boel instort als je weggaat - onzin, iedereen is vervangbaar, niemand is onmisbaar'*. Met een hoge werkdruk en het tekort aan personeel blijft men uit loyaliteit voor de leidinggevende of collega's toch zitten. Dit is wat de werknemers ervaren. Boudewijn reflecteerde daarover:

'Het probleem is dat wij veel vacatures hebben binnen de afdeling en we maken veel gebruik van tijdelijk personeel. [...] daarna verdwijnen ze weer met heel veel kennis. De werkdruk is hoog, dus de mogelijkheid voor onszelf om te gaan is er niet. Dan vallen er gaten in de organisatie. Daardoor zijn we heel beperkt in onze mobiliteit[...].'

Een tweede contextuele factor is het inhoudelijk werk. De werknemer is verantwoordelijk voor de uitvoering en de realisatie van het opgedragen takenpakket. Dat kan inhoudelijk een uitdaging zijn. Door de jaren heen bouwt de werknemer een bepaalde impliciete kennis en ervaring op om zo het werk naar tevredenheid te kunnen verrichten. In de opgestelde hypothese is de verwachting dat de mate waarin de werksituatie (inhoudelijk) als positief wordt ervaren en naar tevredenheid wordt uitgevoerd een positieve relatie heeft op de intentie om in beweging te komen (H2). Het resultaat laat

zien dat werkinhoud een negatief en significant verband heeft op de eigen intentie om in beweging te komen ($B = -.11, p < .05$). H2 kan dus niet aangenomen worden.

Dit betekent dat hoe meer de werknemer tevreden is met zijn werksituatie en het inhoudelijke werk hoe minder hij geneigd is om in beweging te komen. Deze werkinhoudelijke voldoening heeft geen grenzen of het is een gevolg van de ‘lifetime employment’ mentaliteit. Zo wordt het gevoel van zekerheid en vertrouwen dat een werknemer in zichzelf heeft in stand gehouden. Interne mobiliteit betekend dan een stap buiten de eigen comfortzone, onzekerheid. De vraag is of de werknemer, in het kader van een leven lang leren, bereid is om erkenning, status, senioriteit en vakbekwaamheid op te geven voor een nieuwe uitdaging. Werknemers die langer op dezelfde functie zitten stoeien met de gedachte dat erkenning en de reeds opgedane kennis zijn waarde verliest in een nieuwe functie. Dit ‘verlies’ werkt drempelverhogend om in beweging te komen. Gabriella reflecteerde hierover:

‘...ik heb me heel breed kunnen ontwikkelen [...]. Dat maakt mij tot een hele waardevolle werknemer [...]. Dat maakt mij ook heel zeker van een bepaalde kennis die ik heb. Bij een ander onderdeel moet ik dus helemaal opnieuw beginnen – ik ben 54, wil ik dat eigenlijk? Je doet waar je goed in bent, [...]. Dat houdt mij dan tegen om die overstap naar een ander defensieonderdeel of ander werkgebied te wagen. Hier zit dus duidelijk wat angst voor de onbekendheid – “onbekend maakt onbemind” zeg maar.’

Voor veel werknemers speelt de derde contextuele factor, collegialiteit, een grote rol in de werksituatie en dat wordt als positief ervaren. Zelfs als het werk inhoudelijk te wensen over laat of dat de persoonlijke ontwikkeling achterblijft, biedt collegialiteit en een prettige werksfeer steun. Het delen van informatie binnen het team zorgt er voor dat iedereen op de hoogte blijft van wat er in en buiten de afdeling gebeurt. In de loop der tijd kan er een moment komen waarbij de werknemer aan een nieuwe uitdaging toe is, maar door de onzekerheid en het onbekende van buiten af twijfelt de werknemer. Van de support die de leidinggevende en collega’s op dat moment kunnen bieden, wordt in dit onderzoek verwacht dat het een positieve relatie heeft met de bereidheid om toch die stap te wagen (H4). De analyse laat iets anders zien. De collegialiteit heeft een negatief en significant verband met de bereidheid van de werknemer om intern mobiel te worden ($B = -.04, p < .05$). H4 kan hierdoor worden verworpen.

In een organisatie waar het bewustzijn over de eigen inzetbaarheid en de mogelijke gevolgen van het lang op dezelfde functie zitten niet aanwezig is, kan collegialiteit de verbondenheid met de werkomgeving versterken. De loyale werknemer denkt eerst aan zijn leidinggevende en de collega’s, voert trouw zijn taken uit en heeft daar alles voor over. De werknemer is alles behalve individualistisch in zijn doen en denken. De werknemer komt pas met een goed gevoel in beweging wanneer hij het werk en het team goed achter zich kan laten – Rebecca deelt de ervaring:

'Buiten de werklust ben je genoodzaakt om met minder mensen het werk te verzetten, sluit je als team heel naadloos op elkaar aan. [...] – de hechte band en loyaliteit die binnen het team heerst, werkt als een drempel om in beweging te komen. [...] Uiteindelijk loop je tegen allerlei dilemma's aan en blijft het moeilijk voor jezelf om een hecht team op te breken.

Tot slot is de vierde contextuele factor getoetst die als de graadmeter van inzetbaarheid van de werknemer gezien kan worden: de loopbaanmogelijkheden. De gelaagdheid van de organisatie en het gehanteerde opleidingsbeleid kunnen bepalend zijn voor hoe de bewegingsruimte door de werknemer wordt ervaren. Niet alleen beschikbare vacatures spelen hierbij een rol maar ook, in afwezigheid van een loopbaanbegeleider, de eigen bekendheid met de organisatie. De hypothese stelt dat de mate waarin loopbaanmogelijkheden worden ervaren een positieve relatie heeft met de intentie om in beweging te komen (H5). Het resultaat laat een negatief en significant verband zien ($B = -.09, p < .05$) waardoor H5 niet aangenomen kan worden.

Hoe komt het dat wanneer er meer loopbaanmogelijkheden voor de werknemer zijn, de intentie om intern mobiel te zijn afneemt? Hier kunnen meerdere verklaringen voor zijn. Ten eerste speelt onzekerheid hierbij een rol 'doe ik het daar dan wel goed' vraagt werknemer Karin zich af. Dit wordt versterkt doordat de functiebeschrijving inhoudelijk niet altijd een reëel beeld geeft over de dagelijkse praktijk, aldus Alexandra. De werknemer kan daardoor niet een volledige inschatting maken of de functie passend is. Bij enige twijfel wordt de drempel om in actie te komen verhoogd. Bovendien zijn werknemers 'reorganisatie-moe' en samen met gebrek aan perspectief voor de toekomst nemen ze liever een afwachtende houding aan. De organisatie zelf vormt soms een drempel door haar complexiteit, de grootschaligheid en 'eilandvorming' (onbekendheid met wat buiten de eigen afdeling gebeurt).

De 'burgerorganisatie' binnen Defensie kent geen loopbaanbegeleiding, de militaire organisatie daarentegen wel. Uit opgedane ervaring is gebleken dat loopbaanbegeleiding nuttig is en bijdraagt aan de inzetbaarheid en de kansen van interne mobiliteit zelfs vergroot. De werknemer kan over meer informatie en organisatiekennis beschikken en wordt zo gestimuleerd. Karin heeft hier een punt van aandacht:

'Je weet niet wat de mogelijkheden zijn in deze grote organisatie, [...]. Daar moet jezelf achterkomen - dus niet! De vacaturebank zegt niets over de inhoud van de functie [...] loopbaanadviseur - die heb ik pas nodig als ik weet wat ik wil.'

Asymmetrische verhoudingen tussen werkgever en werknemer

Defensie wordt beïnvloedt door politieke bewegingen met als gevolg dat er de laatste tien jaar veel reorganisaties zijn. Dit heeft directe of indirecte gevolgen voor de rolverdeling werkgever-werknemer. Het betreft onder andere de wel of niet uitgesproken rechten, verplichtingen en vooral onderlinge verwachtingen. In het kwalitatieve deel van het onderzoek wordt duidelijk dat de communicatie een belangrijk rol speelt bij het ontstaan van asymmetrische verhoudingen onderling. Geen communicatie of miscommunicatie leidt tot conflicten. Alle werknemers hebben hier ervaring mee en spreken over een ‘patstelling’ die vaak versterkt wordt door het gebrek aan inzicht bij de leidinggevende over wat ‘goed werkgeverschap’ inhoudt.

Defensie verstrekt informatie over inzetbaarheid en in ‘beweging’ komen en zorgt ervoor dat het management de daartoe benodigde middelen tot zijn beschikking heeft. De ervaring is echter dat dit door de leidinggevende niet wordt uitgedragen en/of uitgevoerd. De leidinggevende schuift de verantwoordelijkheid en de invulling van een ‘goed werkgeverschap’ gewoon door naar de werknemer. De gemiddelde werknemer die gewend is aan het ‘paternalisme’ vindt dat de werkgever hierin zijn verantwoordelijkheid moet nemen.

Ongeacht of de werknemer kiest om te vechten voor zijn rechten (opleiding, persoonlijke ontwikkeling en belangstelling tonen voor andere functies) ziet hij de leidinggevende als iemand die niet meewerkt. De leidinggevende hiermee confronteren is een moeilijke keuze, omdat dit tegen de werknemer gebruikt kan worden. Angst, de onzekere situatie en het gebrek aan toekomstperspectief kunnen er voor zorgen dat de werknemer passief blijft. Ralph zegt hierover: *‘het ontmoedigingsbeleid van de leiding heeft geresulteerd in demotiverend werken’*. Dit spanningsveld van onuitgesproken verwachtingen of afspraken die niet worden nagekomen levert niets op. Het belang van de werkgever is de productie stabiel houden en resultaat op tijd leveren. Er is geen tijd voor andere activiteiten, aldus Ralph:

‘Ik heb geprobeerd om verder te gaan, interne opleidingen aangevraagd maar die werden allemaal afgekeurd, omdat ze niet binnen het functieprofiel passen. Dan reageer je verkrampt, [...] terwijl de leidinggevende roept dat we ons moeten oriënteren en breder ontwikkelen. [...] Als je verandering wilt dan moet je dat zelf doen. Daar moet je niet afhankelijk van zijn.’

‘Vastgeroest’ of ‘vastloper’ – kenmerken van een werknemer

De verzamelde kwalitatieve gegevens geven onder andere antwoord op deelvraag C over de risico’s van het niet in beweging komen. Werknemers die bij Defensie hun loopbaan zijn gestart hebben een zogenaamde ‘lifetime employment’ instelling. Ze draaien lang mee in de organisatie en hebben vaak door de jaren heen een bepaalde werk- en denkwijze aangeleerd; ‘veranderingen zijn slecht en continuïteit in productie is belangrijk’. Ze zijn gewend dat alles goed verzorgd wordt en hoeven zelf

niet na te denken over zowel de eigen inzetbaarheid, als de toekomst van de werkgever. Weinig doorstroom, geen verjonging en een steeds langere staat van dienst zorgen voor stilstand binnen de organisatie. Als ook de stijl van leidinggeven, het minimaal ondersteunen en faciliteren door de leidinggevende onvoldoende stimulans oplevert en daarnaast de werknemer zelf geen initiatief toont, komt er geen beweging. Dit heeft gevolgen voor de inzetbaarheid en mobiliteit van de werknemer.

Niet alle beweging is goed of wenselijk, bijvoorbeeld vanuit onvrede met de werksituatie (vluchtgedrag), ongewenste of gedwongen plaatsing door reorganisatie of om asymmetrische verhoudingen te vermijden. De negatieve kenmerken van de ‘vastloper’, zoals het gebrek aan toekomstperspectief, het zichzelf afschermen als team of afdeling (eilandvorming) voor veranderingen binnen en buiten de organisatie of, door een directief leidinggevende die een angstcultuur in stand houdt, worden door de werknemers herkend. Bewegen is niet een doel op zich – niet bewegen kan ook positief zijn. In een veranderende, innovatieve werkomgeving waar ontplooiing wordt gestimuleerd, kan de werknemer blijven doen waar hij goed in is. Zo vergaart hij specialistische kennis en kan hij uiteindelijk door zijn senioriteit zorgen voor kennisborging en -overdracht.

Conclusie en discussie

De volgende probleemstelling is in dit onderzoek getoetst:

Welke determinanten hebben invloed op de interne mobiliteit van het burgerpersoneel bij Defensie?

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden zijn drie deelvragen geformuleerd en getoetst. Deze richten zich op individuele en contextuele factoren. Daarnaast is de deelvraag over asymmetrische verhoudingen geformuleerd en onderzocht. Van de vijf opgestelde hypothesen zijn er vier verworpen. Alleen de variabele opleidingsniveau had een positief en significant verband met de bereidheid om in beweging te komen. Het resultaat kan deels beïnvloed zijn doordat Defensie een omvangrijke overheidsinstelling is met loyale werknemers en een betrouwbare werkomgeving. Het negatieve verband tussen het aantal dienstjaren op de huidige afdeling en de verloopintentie versterkt dit beeld.

In een gezonde werkomgeving wordt eigen verantwoordelijkheid nemen en motivatie als vanzelfsprekend ervaren. Gagné & Deci (2005) beweren dat dit leidt tot een grotere bereidheid om in beweging te komen. Deze zogenoemde positieve mobiliteitscultuur (Deci & Ryan, 1985) ontstaat wanneer de werknemer zich hierin herkent. Dit werkt sterk motiverend. De hypothesen met betrekking tot contextuele factoren gaan uit van een gezonde werkomgeving. Het resultaat laat echter zien dat dit niet tot toename van interne mobiliteit leidt. De gehouden interviews bevestigen dit. Waarom er geen sprake is van deze positieve mobiliteitscultuur kan meerdere oorzaken hebben. Een organisatie die onderbezet is en continue aan het reorganiseren is, zorgt voor onzekerheid en een verhoogde werkdruk. Hierdoor komt de loyaliteit van de werknemer onder druk te staan. Van deze situatie maakt de leidinggevende ‘gebruik’ wat ook een negatieve invloed kan hebben op de

werknemer in een werksituatie waarin geen stress of werkdruk wordt ervaren. De gevolgen kunnen zijn dat de werknemer niet bereid is of in de gelegenheid wordt gesteld om in beweging te komen.

De vele reorganisaties hebben er onder andere toe geleid dat de vertrouwde loopbaanpaden zijn verdwenen, niet meer zichtbaar of zelfs 'grenzeloos' zijn (Gunz, Evans & Jalland, 2000). Door de vele veranderingen ziet de werknemer geen aanleiding om uit de comfortzone te stappen. Voor de 'oude stempel' werknemer is het zich zeker voelen in de functie het meest belangrijk. Een prettige werksfeer, collegialiteit en verbondenheid binnen het team compenseren eventueel ervaren teleurstellingen bij bijvoorbeeld afgekeurde opleidingsaanvragen en of niet ondersteunde eigen initiatieven. Als inspanningen niets opleveren zet de werknemer uiteindelijk zijn eigen wensen en behoeften aan de kant, verliest hij aandacht en het bewustzijn voor zijn inzetbaarheid of de eventueel te halen voordelen van interne mobiliteit en stopt hij al zijn energie en tijd in het teamgevoel en de afdeling.

Defensie zit in de transitie van een 'werkgever voor het leven' naar een 'ontwikkelorganisatie', waarbij het personeel als belangrijkste kapitaal wordt gezien. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen militair en burgerpersoneel. 'Verandering' en 'verantwoordelijkheid' door 'goed werkgeverschap' is bij het onderwerp mobiliteit en inzetbaarheid de kernboodschap. De leidinggevende speelt een cruciale rol in het communiceren over beschikbare middelen en faciliteiten voor de ontwikkeling en ontplooiing van zijn werknemers. De ervaring van de werknemer is dat de leidinggevende hierin te kort schiet. Terwijl van loopbaanbegeleiding voor het huidige burgerpersoneel geen sprake is, is dit voor militair personeel die aangeven begeleid te willen worden naar een andere functie, zelfs een strikte voorwaarde. Zo wordt het burgerpersoneel de mogelijkheid ontnomen om essentiële informatie en organisatiekennis op te doen die nodig is om in beweging te komen.

De werknemer heeft individuele begeleiding nodig en wil door de leidinggevende aan de hand meegenomen worden om zijn eigen mobiliteit op gang te krijgen. De leidinggevende toont zelden interesse in welke behoeften er op de 'werkvloer' zijn. Deze patstelling wordt versterkt door het ontbreken van voldoende inzicht bij de leidinggevende over wat een 'goed werkgeverschap' inhoudt. Mocht de leidinggevende zijn verantwoordelijkheid nemen en zijn werknemers willen ondersteunen, begeleiden en/of coachen, dan komt hij met een '*span of control*' van gemiddeld 20 werknemers tijd te kort. Dit signaal zorgt voor passiviteit bij de werknemer.

Interne mobiliteit en inzetbaarheid

Contextuele factoren helpen of maken het moeilijker om de inzetbaarheid te bevorderen en de (vrijwillige) interne mobiliteit op gang te krijgen. In vele onderzoeken en analyses staat de employability van het individu als middel om een toekomstbestendig organisatie te bouwen ongeacht de context waarin de werknemer zich beweegt (Grip et al., 2004) centraal. Dat de werkomgeving ('eilandvorming', gebrek aan mobiliteitscultuur en onrust door continue reorganiseren) en de manier

van leidinggeven invloed heeft op de mate van interne mobiliteit is in dit onderzoek aan de orde gekomen.

De context waarin de werknemer werkt en beweegt is multi-dimensioneel. Om de determinanten die de (vrijwillige) interne mobiliteit ondersteunen en bevorderen beter te kunnen begrijpen is bij verder onderzoek een bredere scope nodig. Ontevredenheid leidt onder andere tot meer mobiliteit (Gesthuizen & Dagevos, 2005, 2008). De vraag is welke determinanten het proces ondersteunen bij een tevreden werknemer die in beweging wil komen. Met de gestelde hypothesen is het niet gelukt het positieve verband te bevestigen. De voornaamste verklaring hiervoor is het gebrek aan functionele verbinding tussen de Defensieorganisatie, de leidinggevende en de werknemer én de asymmetrische verhoudingen onderling. De paradoxen die hieruit voortkomen zijn belemmerend voor de (vrijwillige interne) mobiliteit. Daarnaast versterken de asymmetrische verhoudingen tussen leidinggevende en werknemer de onbalans bij het geven en nemen van verantwoordelijkheden over inzetbaarheid en interne mobiliteit. Eventuele conflicten en het vechten voor eigen belang wordt vermeden om problemen te voorkomen. Deze signalen in combinatie met contextuele factoren worden wellicht wel gezien door de werkgever maar onvoldoende opgepakt. Duidelijkheid ten aanzien van de interne mobiliteitsperspectieven voor de werknemer ontbreekt. Daardoor worden het bewustzijn en de eigen vrije wil niet gestimuleerd. Een beter bewustzijn kan juist leiden tot een gevoel van controle en een sterkere intrinsieke motivatie. Kortom, bijdragen aan een positieve mobiliteitscultuur.

Door de langdurige cultuur van ‘eilandvorming’ en doordat de werknemers lang bij dezelfde afdeling blijven zitten, is er wel specialistische vakkennis opgedaan maar is de gewenste organisatiekennis achter gebleven. Het Defensiebrede beleid en de beschikbare faciliteiten zijn wellicht voldoende om het ‘ideaaltype’ werknemer die intrinsiek gemotiveerd is uit eigen wil in beweging te krijgen. De ‘gemiddelde’ ambtenaar/Defensie medewerker is een ‘afwachter’ (BZK, 2015); de interne inzetbaarheid is laag, er is weinig trots en er is sprake van een externe locus of control. Dit onderzoek voegt nog de volgende karakteristieken toe: de ‘oude stempel’, geïsoleerd, loyaal en een ‘twijfelaar’. De slogan *‘Binden door loslaten’* is daarom bij Defensie niet voor iedere werknemer vanzelfsprekend.

De werknemer komt dus pas echt in beweging wanneer er sprake is van reorganisatie. Er zal daarom meer aandacht moeten zijn voor het begeleiden van de werknemer dan voor het loslaten. Hier is een schone taak weggelegd voor de leidinggevende. Door goed te luisteren, het stellen van vragen en door voldoende te informeren krijgt de werknemer meer duidelijkheid over de toekomstige mogelijkheden en kan zo worden gestimuleerd in actie te komen. Het in beweging zetten, blijft echter overwegend maatwerk. Het dringende belang om te moeten bewegen wordt door de werknemer (nog) niet gevoeld. Aansprekende gerichte communicatie is derhalve niet alleen ondersteunend, maar ook noodzakelijk om het doel “in beweging komen bij Defensie: je moet het maar kunnen” te bereiken. Zo wordt de werknemer ertoe aangezet het beste uit zichzelf te halen!

Dit onderzoek laat zien dat het concept mobiliteit complex is en niet alleen beïnvloed wordt door individuele en/of contextuele factoren. Hoe het geformaliseerd is in het werk, de manier van leidinggeven en de organisatiecultuur spelen hierbij een cruciale rol. De factoren moeten in balans zijn en elkaar aanvullen om de ervaren mobiliteitsproblematiek op te kunnen lossen. Door complexiteit is veranderen moeilijk en blijven paradoxen bestaan. De bevindingen zijn aanvullend op bestaande kennis over de voorwaarden die tot (vrijwillige) interne mobiliteit leiden. Om meer inzicht te krijgen in hoeverre deze voorwaarden in de tijd de mobiliteit kunnen veranderen is verder onderzoek nodig.

Literatuurlijst:

- BARD (2017). *Burgerlijk ambtenarenreglement Defensie*. De rechtspositie van het Ministerie van Defensie. Verkregen op 3 maart, 2017, van https://puc.overheid.nl/mp-bundels/doc/PUC_32961_10/20170101/.
- Becker, G. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. New York: National Bureau of Economic Research.
- Becker, G. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, 3rd edn. Chicago, IL: The University of Chicago Press.
- Berntson, E., Sverke, M., & Marklund, S. (2006). Predicting perceived employability: human capital or labour market opportunities? *Economic and Industrial Democracy*, 27(2), 223-244.
- BZK (2011). CAOP rapport. ‘*Thematische studie Duurzame inzetbaarheid in de publieke sector – resultaten van de secundaire analyse op POMO 2010*’. Verkregen op 3 maart, 2017, van https://www.arbeidsmarktplatformpo.nl/fileadmin/bestanden/themas/duurzame_inzetbaarheid/thematische_studie_duurzame_inzetbaarheid.pdf.
- BZK (2013). Strategisch personeelsbeleid Rijk 2020. ‘*Wat is de koers? En wat betekent dat voor u?*’ Verkregen op 8 februari, 2017, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/brochures/2015/08/25/strategisch-personeelsbeleid-rijk-2020>.
- BZK (2015). Rapport ‘*Werken is bewegen – Arbeidsmobiliteit in het openbaar bestuur*’. Verkregen op 8 februari, 2017, van <http://kennisopenbaarbestuur.nl/rapporten-publicaties/werken-is-bewegen/>.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2011). The management paradox: self-rated employability and organizational commitment and performance, *Personnel Review*, 40(2), 152-172.
- Defensie (2013). Nota ‘*In het belang van Nederland*’.
- Defensie (2015). Document ‘*Modellenatlas Defensie*’. Verkregen op 20 januari, 2016, van <http://modellenatlas.mindf.nl:8181/businesspublisher/simpleSearch.do?ExportName=ModellenatlasDefensie&test=false&searchQuery>.
- Defensie (2016). Nota ‘*Binden door loslaten: employability bij Defensie*’.

- De Grip, A., Van Loo, J., & Sanders, J. (2004). The industry employability index: Taking account of supply and demand characteristics. *International Labour Review*, *143*(3), 211-233.
- De Graaf, P. M., & Luijkx, R. (1997). Structurele veranderingen, aspiraties en arbeidsmobiliteit. (OSA werkdokument; No. w155). Den Haag: OSA.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, *86*, 499-512.
- De Vocht, A. (2013). *Basishandboek SPSS 21, IBM SPSS statistics*. Utrecht: Bijleveld Press.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review, *Academy of Management Review*, *14*(1), 57-74.
- Evans, S., & Tourish, D. (2016). Agency theory and performance appraisal: How bad theory damages learning and contributes to bad management practice. *Management Learning*, 1-21.
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: A complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, *3*, 102-214.
- Forrier, A., Sels, L., & Styren, D. (2009). Career mobility at the intersection between agent and structure: A conceptual model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *82*, 739-759.
- Fugate, M. (2001). The Role of Employability in How People Cope with Organizational Change, dissertation, Arizona State University.
- Fugate, M., Angelo, J., & Kinicki, A. J. (2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *81*, 503-527.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions and applications. *Journal of Vocational Behavior*, *65*, 14-38.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, *26*(4), 331-362.
- Gesthuizen, M., & Dagevos, J. M. (2005). *Arbeidsmobiliteit in goede banen: oorzaken van baan- en functiewisselingen en gevolgen voor de kenmerken van het werk*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Gesthuizen, M., & Dagevos, J. M. (2008). Mismatching of persons and jobs in the Netherlands: consequences for the returns to mobility. *Work, employment and society*, *22*(3), 485-506.

- Gunz, H. P., Evans, M. G., & Jalland, R. M. (2000). Career Boundaries in a “Boundaryless” World. In M.A. Peiperl, M.B. Arthur, R. Goffee and T. Morris (Eds.), *Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives*, (pp. 24–53). Oxford, UK: University Press.
- Hesselink, D. J. K., & Van Vuuren, T. (1999). Job Flexibility and Job Insecurity: The Dutch Case, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 273-293.
- Kluytmans, F., & Ott, M. (1999). The Management of Employability in the Netherlands, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 261–272.
- MacMillan, C. (1999). *Internal Labour Markets: an institutionalist perspective on two recent studies*. Department of Economics, Sydney, Australia.
- Mitnick, B. (1992). The theory of agency and organizational analysis. In: Bowie N. and Freeman R. (Eds) *Ethics and Agency Theory*. New York: Oxford University Press, 75–96.
- Nauta, A., Van Vianen, A., Van der Heijden, B., van Dam, K., & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 233–251.
- Pfeffer, J., & Cohen, Y. (1984). Determinants of Internal Labor Markets in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 29(4), 550-572.
- Schaufeli, W., & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources model : overzicht en kritisch beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, 26(2), 182-204.
- Shapiro, S.P. (2005). Agency Theory. *Annual Review of Sociology*, 31, 263-284.
- Steijn, A. J., & Leisink, P. L. M. (2009). Gemotiveerd voor de publieke zaak? Public Service Motivation in Nederland. *Bestuurswetenschap*, 1. Verkregen op 8 februari, 2017, van <http://kennisopenbaarbestuur.nl/media/23567/public-service-motivation-gemotiveerd-voor-de-publieke-zaak-psm.pdf>
- TNO (2012). SZW Congres 2012 ‘De kwetsbaarheid van de inzetbaarheid: een dynamisch perspectief’. *Werkzame arbeidsrelaties voor een werkende arbeidsmarkt*, 23-50. Verkregen op 8 februari, 2017, van <http://repository.tudelft.nl/view/tno/uuid%3Ad77be18a-2ae3-4e8c-b2f3-2354a944454a/>
- Van Dam, K. (2003). Understanding experts’ attitudes toward functional flexibility. *International Journal of Human Development and Management*, 3, 138–154.
- Van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 29–51.

- Van Dam, K., & Thierry, H. (2000). Mobiliteit in perspectief: Een overzicht van onderzoek rond de mobiliteit van personeel. *Gedrag & Organisatie*, *13*, 29–50.
- Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, *45*(3), 449-476.
- Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H., & Vansteenkiste, M. (2010). Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the Job Demands–Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *19*, 735-759.
- Van der Heijden, B., Vlerick, P., & Van der Velde, M. (2008). Personeel en arbeid in beweging: introductie op het thema. *Gedrag & Organisatie*, *4*(21), pp. 335-343.