

X Gemeente X Amsterdam X Scriptie

“De publieke organisatie”

Fit For The Future

Een kwalitatief onderzoek naar de beïnvloedende factoren van het AMO-model op de interne mobiliteit van medewerkers in de publieke organisatie.

Naam: Burcu Fidan
Studentnummer: 509954
Eerste beoordelaar: dr. Nele Cannnaerts
Tweede beoordelaar: dr. Brenda Vermeeren
Vak: Afstudeertraject Master MHRV
Vakcode: FSWBM-6010
Datum: 10-08-2020



Voorwoord

Beste lezer,

Na het afronden van mijn Mbo- en Hbo-opleiding wilde ik meer uit mijzelf halen door mijn kennis uit te breiden en de verdieping op te zoeken door de masteropleiding Bestuurskunde, in de richting van Management van HR en Verandering aan de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR), te gaan volgen. Daarom ligt ter afronding van deze opleiding een masterscriptie over ‘de beïnvloedende factoren van het AMO-model op de interne mobiliteit van de medewerkers van de gemeente Amsterdam’ voor u. Met deze scriptie hoop ik na acht jaar mijn studiecarière te kunnen afronden.

Wat deze masteropleiding compleet maakt, is de stage-ervaring. Ik heb de afgelopen zes maanden stage gelopen bij de gemeente Amsterdam - wat een geweldige organisatie! Tijdens deze stageperiode was het dankzij Aldert Bergstra, mijn stagebegeleider en projectleider leerwerktrajecten, mogelijk om twee dagen in de week mee te werken aan het project leerwerktrajecten en de andere twee dagen aan mijn onderzoek te werken. In mei hebben we voor het project een nieuwe collega, Atika Bouz, erbij gekregen, die ik alleen digitaal heb kunnen ontmoeten en waar ik in een korte periode veel van heb geleerd. Tevens heeft Christel Laurey, strategisch mobiliteitsadviseur, mij in deze stageperiode geholpen om de onderzoeksdoelgroep te benaderen. Ook hebben de respondenten tijd vrijgemaakt om deel te nemen aan de interviews en daarmee input gegeven voor het onderzoek. Uiteraard wil ik hen allemaal bedanken voor hun tijd en moeite die ik heb gekregen voor mijn onderzoek, ondanks de drukte rondom de coronacrisis.

Daarnaast wil ik vanuit de EUR dr. Nele Cannaerts, scriptiebegeleider, bedanken voor haar begeleiding en constructieve feedback. Ik vond haar feedback altijd duidelijk, wat ervoor heeft gezorgd dat ik verder kon gaan met het onderzoeksproces. Ook wil ik dr. Brenda Vermeeren, tweede beoordelaar, bedanken voor haar feedback. De feedback die ik heb gekregen van beide docenten heeft mijn onderzoek tot een hoger niveau getild.

Ten slotte wil ik meegeven dat ik in de afgelopen twee jaar, sinds ik aan de EUR studeer, meer geleerd heb dan ooit tevoren en mijzelf heb kunnen ontwikkelen, op zowel persoonlijk als inhoudelijk vlak. Ik ben blij met de keuze voor deze opleiding en stage, en geloof erin dat al deze stappen mij verder zullen helpen in mijn toekomstige carrière. Bovendien hoop ik dat wij, de meerderheid van de masterstudenten en ik, onze masterdiploma's zullen behalen.

Ik wens u veel leesplezier toe!

Burcu Fidan

Amersfoort, 10 augustus 2020



Samenvatting

Dit kwalitatieve onderzoek is gericht op hoe *ability*, *motivation* en *opportunity* van invloed zijn op de interne mobiliteit van de medewerkers in de publieke organisatie, en heeft als doel om de percepties en de ervaringen van medewerkers in kaart te brengen. Alvorens is een literatuuronderzoek gedaan naar de hoofdconcepten: interne mobiliteit en de factoren uit het AMO-model. Op basis van het literatuuronderzoek is een empirisch onderzoek uitgevoerd aan de hand van een casestudy bij de gemeente Amsterdam. Binnen deze publieke organisatie is data verzameld door 17 semigestructureerde interviews te houden met medewerkers, met en zonder leidinggevende functie, van de afdeling Informatievoorziening. Uit het onderzoek is gebleken dat *ability* een positieve invloed heeft op de interne mobiliteit van de medewerkers. Dit komt door de vakinhoudelijke kennis, het openstaan om te ontwikkelen in die vakinhoudelijke kennis, te anticiperen door te netwerken en eenvoudig kunnen omgaan met organisatie- en functieveranderingen. Ook heeft *motivation* over het algemeen een positieve invloed op interne mobiliteit door het belang van politiek en beleid in hun loopbaan, de bijdrage aan de publieke dienstverlening en de samenleving, en wanneer het algemene belang gelijk wordt getrokken met het eigen belang. Tevens zijn de variëteit aan loopbaanmogelijkheden en uitdagingen in de organisatie, de collega's en de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt ook motieven die de interne mobiliteit positief beïnvloeden. Ten slotte heeft *opportunity* zowel een positieve als een negatieve invloed op interne mobiliteit. Positief, omdat de gehanteerde leiderschapsstijlen: directief, ondersteunend en prestatiegericht, de medewerker helpen om verder te komen in zijn of haar loopbaan. Daarnaast heeft de medewerker zelf en de P&O-afdeling ook een positieve invloed op het creëren van de loopbaanmogelijkheden in de organisatie. Negatief, door de ervaren *red tape*, het beperkte opleidingsaanbod en -budget in de organisatie, en het soms ontbreken van een ondersteunende leiderschapsstijl volgens de medewerkers.

Kernwoorden: interne mobiliteit, ability, motivation en opportunity



Inhoud

Voorwoord	2
Samenvatting	3
1. Inleiding	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Probleemstelling	8
1.3 Relevantie	9
1.3.1 Wetenschappelijke relevantie	9
1.3.2 Maatschappelijke relevantie	10
1.3.3 Bestuurskundige relevantie	10
1.4 Leeswijzer	11
2. Theoretisch kader	12
2.1 Interne mobiliteit	12
2.2 Het AMO-model	13
2.2.1 <i>Ability</i> (vermogen)	14
2.2.2 <i>Motivation</i> (bereidheid)	15
2.2.3 <i>Opportunity</i> (mogelijkheden)	16
2.3 Theoretisch conceptueel model	19
3. Methode	20
3.1 Onderzoeksmethode	20
3.2 Dataverzamelmethode	21
3.3 Onderzoekspopulatie	23
3.4 Onderzoeksprocedure	26
3.5 Data-analyse	26
3.6 Kwaliteitscriteria	27
3.6.1 Validiteit	27
3.6.2 Betrouwbaarheid	28
4. Resultaten	29
4.1 Interne mobiliteit	29



4.1.1 Medewerkers zonder leidinggevende functie	29
4.1.2 Medewerkers met leidinggevende functie	30
4.1.3 Vergelijking over interne mobiliteit.....	30
4.2 <i>Ability</i>	30
4.2.1 Medewerkers zonder leidinggevende functie.....	30
4.2.2 Medewerkers met leidinggevende functie	31
4.2.3 Vergelijking over <i>ability</i>	32
4.3 <i>Motivation</i>	32
4.3.1 Medewerkers zonder leidinggevende functie.....	32
4.3.2 Medewerkers met leidinggevende functie	33
4.3.3 Vergelijking over <i>motivation</i>	34
4.4 <i>Opportunity</i>	35
4.4.1 Medewerkers zonder leidinggevende functie.....	35
4.4.2 Medewerkers met leidinggevende functie	37
4.4.3 Vergelijking over <i>opportunity</i>	38
5. Analyse	39
5.1 Empirische deelvraag 1: Hoe heeft ‘ <i>ability</i> ’ invloed op de ‘interne mobiliteit’ van medewerkers binnen de gemeente Amsterdam?.....	39
5.2 Empirische deelvraag 2: Hoe heeft ‘ <i>motivation</i> ’ invloed op de ‘interne mobiliteit’ van medewerkers binnen de gemeente Amsterdam?	40
5.3 Empirische deelvraag 3: Hoe heeft ‘ <i>opportunity</i> ’ invloed op de ‘interne mobiliteit’ van medewerkers binnen de gemeente Amsterdam?	42
5.4 Analyse modellen	43
6. Conclusie	46
6.1 Hoofdvraag	46
6.2 Discussie	47
6.2.1 Theoretische limitaties en aanbevelingen	47
6.2.2 Methodologische limitaties en aanbevelingen.....	48
6.3 Praktische aanbevelingen	49
6.3.1 Coachende leidinggevende	50
6.3.2 Het opstellen van een flexpool	50



6.3.3 Het aanbieden van vakinhoudelijke opleidingen	51
Literatuurlijst	52
Bijlage.....	63
1. Topiclijst	63
2. Organogram de gemeente Amsterdam.....	66
3. Uitnodigingsbericht	67
4. Codeboom per concept	68



1. Inleiding

In dit hoofdstuk zal als eerst de aanleiding aan bod komen. Vervolgens wordt de probleemstelling beschreven met behulp van de hoofd- en deelvragen. Daaropvolgend zullen de relevanties van het onderzoek worden beschreven. Ten slotte wordt dit hoofdstuk afgesloten met een leeswijzer.

1.1 Aanleiding

De afgelopen tijd hebben maatschappelijke, politieke en technologische ontwikkelingen invloed gehad op de arbeidsmarkt. Een specifieke technologische ontwikkeling op de arbeidsmarkt is dat nieuwe technologieën ervoor zorgen dat productieprocessen verbeterd worden, waardoor hetzelfde product geproduceerd kan worden met minder arbeid. Deze ontwikkelingen hebben invloed op, zowel de private als de publieke sector (CBS, 2017; SER, 2019). De publieke sector bestaat uit het openbaar bestuur en verschillende organisaties met publieke taken (Steijn, 2009). Door deze technologische ontwikkeling veranderen of verdwijnen bepaalde functies binnen publieke organisaties, maar verschijnen er ook weer nieuwe functies (CBS, 2017; SER, 2019). Deze innovatieve ontwikkelingen dragen op een positieve manier bij aan de kwaliteit van de publieke dienstverlening (De Vries, Bekkers & Tummers, 2015). De snel veranderende context stelt extra hoge eisen aan publieke organisaties om voortdurend bij te blijven met deze hedendaagse ontwikkelingen door de ervaren *red tape* in de organisatie (Witmer & Mellinger, 2016). Volgens Bozeman (2000) kan *red tape* gedefinieerd worden als: “*rules, regulations and procedures that entail a compliance burden without advancing the legitimate purposes they were intended to serve*” (p. 12). Met andere woorden hebben deze belastende administratieve regels en procedures negatieve gevolgen op de continuïteit van de organisatie, waardoor de publieke organisatie moeite heeft om de kloof tussen de organisatiestrategie voortdurend te laten aanpassen aan de externe omgeving (Feeney, Mary & Bozeman, 2009; Boxall & Purcell, 2016; Witmer & Mellinger, 2016). Verschillende onderzoekers geven aan dat wendbare en flexibele organisaties mee kunnen gaan met de ontwikkelingen van buitenaf, wat zorgt voor de continuïteit van de organisatie (Van der Steen & Van Twist, 2014; Nijssen, Vermeeren, Vermeer & Visser, 2018). Om de continuïteit van de organisatie te waarborgen, dienen ook de HR-praktijken voortdurend afgestemd te worden op de organisatiestrategie (Boxall & Purcell, 2016), waardoor de medewerkers in de organisatie flexibel en mobiel moeten blijven (Bax, 2003; Thijssen, van der Heijden en Rocco, 2008).

Vanuit de basisgedachte dat medewerkers mobiel moeten blijven om aan te sluiten op de interne en externe veranderingen, wordt het begrip ‘mobiliteit’ geïntroduceerd (Van den Oever, 1999). Volgens Mekkelholt en Hartog (1989) is mobiliteit: “*alle vormen van positieveranderingen*” (p. 2). Echter, dit onderzoek richt zich alleen op interne mobiliteit, omdat enkel gekeken wordt naar de verandering van functie of positie binnen de organisatie (Vermeulen, 2004). Vanuit het organisatieperspectief kan interne mobiliteit op twee manieren voorkomen: gedwongen en vrijwillig. Gedwongen mobiliteit is een besluit vanuit de organisatie, waardoor medewerkers verplicht moeten mobiliseren. Vrijwillige mobiliteit houdt in dat medewerkers zelf het aanpassingsvermogen hebben om aan te sluiten op de veranderende context



(Gesthuizen & Dagevos, 2005).

Ook binnen de gemeente Amsterdam worden de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt door de digitalisering, zoals het verschijnen en verdwijnen van functies (CBS, 2017; SER, 2019), ervaren door de medewerkers van de afdeling informatievoorziening (Gemeente Amsterdam, 2019c). Door deze ontwikkelingen zal de afdeling over vijf jaar moeten reorganiseren, waarbij er gedwongen mobiliteit zal plaatsvinden. Voordat de gemeente de medewerkers verplicht moet mobiliseren, wil de gemeente de interne mobiliteit van deze medewerkers stimuleren. Dit doet de gemeente door meer te focussen op vrijwillige mobiliteit, zodat de medewerkers de organisatie niet hoeven te verlaten en de organisatie deze medewerkers kan behouden (Gemeente Amsterdam, 2019c). Het behouden van de medewerkers in de organisatie is van bijzonder belang voor de gemeente Amsterdam, omdat de gemeente ook baat heeft bij een lage werkloosheid in haar stad. De gemeente is zowel verantwoordelijk voor haar medewerkers in de organisatie als haar burgers in de stad (Gemeente Amsterdam, 2018-2020). Om deze reden is het belangrijk om de factoren die de medewerker aanzetten tot interne mobiliteit te onderzoeken.

Om de factoren die aanzetten tot interne mobiliteit te onderzoeken, kan er gebruik gemaakt worden van het AMO-model. Het AMO-model is een model dat vaak wordt gebruikt binnen het HRM-vakgebied en bestaat uit drie factoren: *ability*, *motivation* en *opportunity* (Knies & Leislink, 2014b). Als eerst richt *ability* zich op het vermogen van de medewerker om het werk te doen. Daarnaast heeft *motivation*, door de focus te leggen op de publieke sector in dit onderzoek, betrekking op de *public service motivation* (Perry & Wise, 1990). Ten slotte is *opportunity* de mogelijkheid die de medewerker krijgt om zich te ontwikkelen in de publieke organisatie (Pak, Kooij, De Lange & Van Veldhoven, 2019), waarbij in dit onderzoek wordt ingezoomd op de rol van de leidinggevende aan de hand van de pad-doel theorie. Uit de literatuur komt naar voren dat de rol van de leidinggevende een directe invloed heeft op de interne mobiliteit van de medewerker (Vianen, 2007). Ook Steijn, Vermeeren & Van Bruggen (2017) geven aan dat de leiderschapsrol de arbeidsmobiliteit van de medewerker kan bevorderen of juist kan belemmeren. Hieruit komt naar voren dat de rol van de leidinggevende een invloed heeft, maar nog niet duidelijk is hoe deze invloed eruit ziet vanuit de beïnvloedende factor '*opportunity*'. Echter, is de invloed van *opportunity* niet alleen voldoende, maar dienen volgens het AMO-model ook de factoren: *ability* en *motivation* onderzocht te worden.

1.2 Probleemstelling

Op basis van de aanleiding, dat de gemeente Amsterdam dient mee te bewegen met de externe ontwikkelingen, is interne mobiliteit een cruciaal element voor organisaties in de publieke sector (Van den Oever, 1999; Gesthuizen & Dagevos, 2005). Daarom heeft dit onderzoek als doel om de invloed van de factoren: *ability*, *motivation* en *opportunity* op de interne mobiliteit van de medewerkers in de publieke organisatie te onderzoeken. Om deze doelstelling te behalen, zal aan de hand van de literatuurstudie dieper worden ingegaan op de hoofdconcepten. De hoofdconcepten van dit onderzoek zijn de interne mobiliteit en de factoren uit het AMO-model. Vervolgens wordt onderstaand vraagstuk



empirisch onderzocht door een kwalitatieve casestudy bij de gemeente Amsterdam, door de medewerkers binnen de organisatie te interviewen. Om te voldoen aan de doelstelling is de volgende hoofdvraag opgesteld:

“Hoe beïnvloeden de factoren 'ability', 'motivation' en 'opportunity', de interne mobiliteit van medewerkers in publieke organisaties?”

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden, zijn zowel theoretische als empirische deelvragen geformuleerd. De eerste twee deelvragen zullen beantwoord worden aan de hand van de literatuurstudie. De laatste drie deelvragen zullen beantwoord worden door middel van het empirische onderzoek.

1. Wat wordt in de literatuur verstaan onder ‘interne mobiliteit’?
2. Welke inzichten vanuit de literatuur kunnen verkregen worden over de factoren: ‘ability’, ‘motivation’ en ‘opportunity’?
3. Hoe heeft ‘ability’ invloed op de ‘interne mobiliteit’ van medewerkers binnen de gemeente Amsterdam?
4. Hoe heeft ‘motivation’ invloed op de ‘interne mobiliteit’ van medewerkers binnen de gemeente Amsterdam?
5. Hoe heeft ‘opportunity’ invloed op de ‘interne mobiliteit’ van medewerkers binnen de gemeente Amsterdam?

1.3 Relevantie

In deze paragraaf worden de wetenschappelijke, maatschappelijke en bestuurskundige relevantie beschreven van dit onderzoek.

1.3.1 Wetenschappelijke relevantie

Volgens Ng, Sorensen, Eby en Feldman (2007) is veel onderzoek gedaan naar ‘mobiliteit’. Echter, er zijn in mindere mate resultaten beschikbaar over de mobiliteit van medewerkers binnen organisaties, oftewel interne mobiliteit. Dit komt doordat het in de praktijk lastig kan zijn om interne gegevens te raadplegen (Van der Velde, 1996; Van Hooft & De Jong, 1996; Boonstra, Steensma & Demenint, 1996). Desalniettemin geven onderzoekers aan dat het van belang is om de mobiliteit binnen organisaties te blijven onderzoeken. Groeneveld (2002) heeft als één van de weinigen een onderzoek gedaan naar de loopbaanmogelijkheden binnen organisaties. Doordat er weinig onderzoek is gedaan naar de interne mobiliteit van de medewerkers vormt dit onderzoek een aanvulling op de literatuur. Tevens maakt dit onderzoek een onderscheid in de toepassing van het veel gebruikte AMO-model, dat vaak samen wordt genomen met de prestaties van medewerkers (Appelbaum, 2000). In dit onderzoek wordt het AMO-model echter ingezet om de invloed van interne mobiliteit te onderzoeken. De onderzoeken die over het AMO-model en prestaties gaan, zijn grotendeels gericht op de private sector en verschillen inhoudelijk met de publieke sector (Boselie, Dietz & Boon, 2005). Bovendien is dit onderzoek ook een aanvulling



op de literatuur, doordat Knies (2012) aangeeft dat de functie van de leidinggevende nauwelijks is toegepast binnen het AMO-model. Ook Vermeeren (2017) geeft aan dat een nieuw onderzoek gedaan kan worden door het AMO-model aan te vullen met andere indicatoren, zoals de rol van leidinggevende die nu nog onderbelicht is gebleven. Daarom zal in dit onderzoek de rol van de leidinggevende worden toegevoegd aan het onderdeel van *opportunity*. Dit onderzoek tracht op drie vlakken een bijdrage te leveren aan de HRM-literatuur: (1) door meer inzicht te krijgen in het concept 'interne mobiliteit', (2) de toepassing van het AMO-model op de interne mobiliteit en (3) de toevoeging van de leidinggevende rol in het AMO-model.

1.3.2 Maatschappelijke relevantie

De gemeente Amsterdam wil kunnen meebewegen met de externe ontwikkelingen in de maatschappij om daarmee zo goed mogelijk in haar maatschappelijke functie te kunnen voldoen (Gemeente Amsterdam, 2018-2020). Om te kunnen voldoen aan deze maatschappelijke functie is de interne mobiliteit van de medewerkers van belang (Van den Oever, 1999). Door het onderzoek te richten op de factoren die van invloed zijn op de interne mobiliteit van de medewerkers zal het mechanisme omtrent interne mobiliteit naar voren komen. Aan de hand van die uitkomsten kan de organisatie zich meer inzetten op de positief beïnvloedende factoren. Het stimuleren van interne mobiliteit is maatschappelijk relevant, omdat de medewerkers zich daardoor blijven ontwikkelen op het gebied van kennis en vaardigheden. Wanneer medewerkers zich blijven ontwikkelen, kunnen zij flexibeler meebewegen met externe veranderingen en zullen zij ook breder inzetbaar zijn op de arbeidsmarkt (Dijkstra, 1997). Het breed inzetbaar zijn op de arbeidsmarkt verlaagt de werkloosheid. Tegelijkertijd zorgt interne mobiliteit er ook voor dat medewerkers langer inzetbaar zijn binnen de organisatie door de verbetering van hun kennis en kunde (Gesthuizen & Dagevos, 2005). Dit resulteert in het behoud van medewerkers binnen de organisatie (De Vos & De Prins, 2014). Deze voordelen van interne mobiliteit, bredere en langere inzetbaarheid van medewerkers, zorgen ervoor dat publieke organisaties wendbaarder worden en een bijdrage kunnen blijven leveren met hun dienstverlening aan de maatschappij (Moore, 2014).

1.3.3 Bestuurskundige relevantie

De bestuurskundige wetenschap focust zich op hoe het openbaar bestuur fungeert (Van Thiel, 2015). Het openbaar bestuur geeft aan dat wendbare organisaties steeds belangrijker worden door de veranderende omgeving (Nijssen et al., 2018). Volgens verschillende auteurs wordt er vanuit gegaan dat flexibele en wendbare organisaties beter kunnen inspelen op deze veranderende omgeving (Van der Steen & Van Twist, 2014; Nijssen et al., 2018). Echter, weinig publieke organisaties, slechts 20%, zijn wendbaar door de structuur van de organisatie (Nijssen et al., 2018). Over het algemeen zijn deze organisaties bureaucratisch en hiërarchisch door de ervaren *red tape* in de organisatie (Bozeman, 2000; Cameron & Quinn, 2011), waardoor publieke organisaties vaak inflexibel zijn (Gastelaars, 2006). Daarom kunnen de uitkomsten van dit onderzoek laten zien hoe de publieke organisatie wendbaarder en



flexibeler ingericht kan worden door te focussen op vrijwillige interne mobiliteit, waardoor de gemeente Amsterdam de gewenste dienstverlening kan blijven leveren (Gesthuizen & Dagevos, 2005).

1.4 Leeswijzer

In het eerste hoofdstuk is de inleiding aan bod gekomen met hoofdzakelijk de aanleiding, de probleemstelling en de relevantie van het onderzoek. Daarnaast wordt op basis van de theoretische deelvragen een literatuurstudie gedaan en vormt dit het theoretisch kader in hoofdstuk 2. Daaropvolgend wordt dit hoofdstuk afgesloten met een conceptueel model, welke een visuele samenvatting weergeeft van het theoretisch kader met daarin de hoofdconcepten. In het derde hoofdstuk wordt een methodologische verantwoording gegeven. Hierin worden de opzet en de uitvoering van het onderzoek behandeld. Daarnaast worden de hoofdconcepten geoperationaliseerd, zodat het mogelijk wordt om een empirisch onderzoek uit te voeren. In hoofdstuk 4 worden de empirische resultaten van het onderzoek beschreven. Vervolgens wordt in het analysehoofdstuk 5 antwoord gegeven op de deelvragen en wordt dit hoofdstuk afgesloten aan de hand van twee analyse modellen, wat een visuele samenvatting is van het empirische onderzoek. Ten slotte wordt in het laatste hoofdstuk, hoofdstuk 6, antwoord gegeven op de hoofdvraag, een discussie beschreven en aanbevelingen gedaan op basis van de uitkomsten van het onderzoek.



2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk staat de literatuurstudie centraal, waarin antwoord wordt gegeven op de theoretische deelvragen: wat wordt in de literatuur verstaan onder ‘interne mobiliteit’? en welke inzichten vanuit de literatuur kunnen verkregen worden over de factoren: ‘*ability*’, ‘*motivation*’ en ‘*opportunity*’? Als eerst wordt ingegaan op het concept ‘interne mobiliteit’. Vervolgens komen de factoren uit het AMO-model aan bod, waarbij wordt omschreven hoe deze factoren invloed hebben op interne mobiliteit. Ten slotte wordt dit hoofdstuk afgesloten met een conceptueel model.

2.1 Interne mobiliteit

In deze paragraaf wordt eerst het HRM-concept ‘mobiliteit’ met verschillende definities duidelijk gemaakt, waarna wordt ingezoomd op interne mobiliteit.

Het begrip mobiliteit wordt in eerste instantie met de definitie van Mekkelholt en Hartog (1989) algemeen gehouden. Volgens hen kan mobiliteit gedefinieerd worden als “alle vormen van positieverandering” (p. 2). Echter, Mekkelholt heeft (1993) later in zijn loopbaan het begrip ‘mobiliteit’ verder onderzocht en hierdoor heeft de individuele medewerker in dit begrip meer focus gekregen. Om deze reden is de definitie gewijzigd naar: “*verandering in de arbeidsmarktpositie van een individu*” (Mekkelholt, 1993, p. 1). Tevens geven verschillende auteurs aan dat de verandering die een medewerker doormaakt op de arbeidsmarkt, net zoals Mekkelholt (1993) dat omschrijft, plaatsvindt tijdens de in-, door- en uitstroom van de loopbaan (Dijkstra, 1997; Vermeulen, 2004; Erdem et al., 2006). Het komt erop neer dat meerdere auteurs, als het gaat om mobiliteit, zich focussen op de verandering die een medewerker doormaakt op de arbeidsmarkt (Mekkelholt & Hartog, 1989; Mekkelholt, 1993; Dijkstra, 1997; Vermeulen, 2004; Erdem et al., 2006).

Vanuit het brede begrip ‘mobiliteit’ en bovengenoemde perspectief kan een onderscheid worden gemaakt tussen externe en interne mobiliteit (Dijkstra, 1997; Vermeulen, 2004; Erdem et al., 2006). Externe mobiliteit is erop gericht dat een medewerker uitstroomt bij de huidige werkgever en gaat instromen bij een andere organisatie (Metselaar & Boom, 2004). Daarentegen gaat interne mobiliteit over de loopbaan van de medewerker bij de organisatie waar hij of zij momenteel werkzaam is, ofwel de verandering van positie bij dezelfde werkgever (Westen, 1995; Dijkstra, 1997). De verandering binnen dezelfde organisatie vanuit het medewerkersperspectief kan op twee manieren plaatsvinden, door verticale of horizontale mobiliteit (Westen, 1995). Volgens Westen (1995), Grundermann en De Vries (2002) wordt verticale mobiliteit omschreven als de doorstroming van de huidige functie naar een hogere of lagere functie in de organisatie. Als een medewerker richting een hogere functie in de organisatie doorstroomt, meer verantwoordelijkheden heeft en een hogere beloning krijgt, wordt dat gezien als promotie (Podolny & Baron, 1997). Daarentegen kan er worden gesproken van demotie als medewerkers doorstromen naar een lagere functie in de organisatie met minder verantwoordelijkheden en een lagere beloning (Grundermann & De Vries, 2002). Een andere manier van verandering in de organisatie is horizontale mobiliteit. Hierbij is sprake van een taak- of functieverandering op hetzelfde



niveau (Ng et al., 2007). Horizontale mobiliteit brengt drie vormen met zich mee. Beginnend met de functionele mobiliteit, waarbij het gaat om het uitwisselen van taken met collega's (Metselaar & Boom, 2004). Daarnaast gaat de geografische mobiliteit over de verandering van de huidige standplaats (Velde & Berg, 2003). Ten slotte is taakverbreding een derde vorm van horizontale mobiliteit, waarbij meerdere taken, naast de huidige functie, op hetzelfde niveau worden opgenomen door de medewerker (Herzberg, 1968).

2.2 Het AMO-model

Het AMO-model is oorspronkelijk opgesteld door Bailey (1993). Die suggereert dat een medewerker drie componenten nodig had voor zijn inspanning: de medewerker moest over de benodigde vaardigheden beschikken, de medewerker moest gemotiveerd zijn en de medewerker moest de mogelijkheid krijgen om zijn werk uit te voeren. Bij dit laatste component speelt de leidinggevende een belangrijke rol. Vervolgens is dit model door Appelbaum (2000) verder ontwikkeld, waarbij *ability* (A) voor het individueel vermogen staat, *motivation* (M) voor de bereidheid en *opportunity* (O) voor de mogelijkheden om te participeren. Het AMO-model is aangescherpt en vormt een veelgebruikt model in het HRM-vakgebied. Het model wordt vaak als een analyse-eenheid gezien (Appelbaum, Bailey, Berg en Kalleberg, 2000; Boxall & Purcell, 2016; Vermeeren, 2017).

Het AMO-model kan eveneens worden gezien als een HR-systeem, omdat de factoren uit het AMO-model vaak samen worden genomen tot een geheel (Becker, Huselid, Pickus & Spratt, 1997). Ook geven verschillende empirische studies aan dat een HR-systeem de relaties tussen concepten kan verklaren (Becker, Huselid, Pickus & Spratt, 1997; Paauwe, Wright & Guest, 2013; Jiang, Lepak, Hu & Baer, 2012). Zo kijken Becker et al. (1997) vanuit de systeembenadering naar hoe het gehele HR-systeem, het AMO-model, invloed heeft op bepaalde uitkomstvariabelen. Deze systeembenadering wordt gehanteerd, doordat afzonderlijke HR-praktijken in de organisatie ook invloed hebben op elkaar en daarom als één geheel gezien worden (Becker et al., 1997). Deze systeembenadering creëert echter een *black-box*, waarin niet duidelijk wordt hoe bepaalde HR-praktijken invloed hebben op elkaar. Hierdoor worden mogelijke *powerful* en *deadly combinations* niet ontdekt. Een *powerful combination* is als HR-praktijken in het systeem elkaar versterken en een *deadly combination* is als deze praktijken elkaar juist tegenwerken. Om deze reden komt de werking van de afzonderlijke onderdelen, de factoren uit het AMO-model, niet naar voren (Jiang et al., 2012). Daarom worden in de meta-analyse van Jiang et al. (2012), die 116 artikelen bestudeerden, de drie afzonderlijke onderdelen uit het AMO-model uiteengegrfeld en beschouwd als een mini-bundel dat in dimensies: *ability*, *motivation* en *opportunity* zijn onderverdeeld. Door de toepassing van een mini-bundel kan inzicht worden verkregen hoe de dimensies van invloed zijn op de uitkomstvariabele en kunnen *powerful* en *deadly combinations* worden ontdekt. Daarom wordt ook in dit onderzoek het AMO-model gezien als een mini-bundel en opgesplitst in *ability*, *motivation* en *opportunity*. Dit biedt inzicht in hoe deze factoren van invloed zijn op de interne



mobilititeit van de medewerkers in de publieke organisatie (Jiang et al., 2012; Pak, Kooij, De Lange & Van Veldhoven, 2019). In de volgende paragrafen komen de dimensies afzonderlijk aan bod.

2.2.1 *Ability* (vermogen)

Ability wordt in dit onderzoek beschouwd als de inzetbaarheid van de medewerker. Inzetbaarheid is het vermogen van de medewerker om het werk te behouden of te verkrijgen (Delsen, 1998). Daarnaast wordt inzetbaarheid gedefinieerd als “*the continuous fulfilling, acquiring or creating of work through the optimal use of competences.*” (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006, p. 453). Volgens Vuuren, Caniels en Semeijn (2011) kan inzetbaarheid ook worden omschreven als “*het vermogen om nu en in de toekomst zowel in het eigen bedrijf als elders verschillende werkzaamheden en functies adequaat te blijven vervullen.*” (p. 358). Uit deze definities komt naar voren dat het ‘vermogen’ van de medewerker centraal staat. Echter, deze laatste definitie van Vuuren, Caniels en Semeijn (2011) is ook gericht op externe mobiliteit, terwijl de definitie Van der Heijde en Van der Heijden (2006) meer gefocust is op de loopbaanontwikkeling (Manuel, 2014). Om deze reden wordt verder ingezoomd op de begripsbepaling van Van der Heijde en Van der Heijden (2006). Deze auteurs omschrijven het vermogen van de medewerker aan de hand van vijf dimensies: beroepsexpertise, anticipatie en optimalisatie, organisatiegevoel, persoonlijke flexibiliteit en balans.

De eerste dimensie, beroepsexpertise, gaat om de expertise die een medewerker heeft in zijn of haar functiegebied en waar de medewerker al aan voldoet voor zijn of haar toekomstige functie. Een tweede dimensie, anticipatie en optimalisatie, is een reflectie op de huidige en de toekomstige functie om te kunnen ontwikkelen en een voorbereiding op de toekomstige functie. De derde dimensie, organisatiegevoel, gaat in op hoe betrokken medewerkers zijn met andere medewerkers in de organisatie en hoe hun sociale vaardigheden zijn op het gebied van netwerken. Vervolgens is de vierde dimensie, persoonlijke flexibiliteit, gericht op het aanpassingsvermogen van de medewerker. Hierbij gaat het om hoe de medewerker zich aanpast aan organisatie- en functieveranderingen. Het gaat om het aanpassingsvermogen van de medewerker voor een toekomstige functie (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Bovendien wordt ook door Bax (2003) aangegeven dat flexibiliteit een belangrijk onderdeel is van het vermogen van de medewerker, waaruit blijkt hoe effectief de medewerker zich kan aanpassen aan veranderende (organisatorische) omstandigheden. Ten slotte heeft de laatste dimensie, balans, betrekking op in hoeverre er een balans is tussen de belangen van de huidige functie en de toekomstige functie of loopbaan (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006).

Op het gebied van beroepsexpertise die een medewerker heeft, de vakinhoudelijke kennis in zijn of haar functie die ook toegepast kan worden in andere (toekomstige) functies, wordt het voor een medewerker eenvoudiger om van functie te veranderen. Dit komt doordat die kennis breed ingezet kan worden en niet wordt beperkt tot één functie (Fugate, Kinicki & Ashforth, 2004). Daarnaast wordt voor anticipatie en optimalisatie door Kossek, Roberts, Fisher & Demarr (1998) aangegeven dat medewerkers met een proactieve houding omtrent hun loopbaan al nadenken over de vervolgstappen in hun carrière,



door informatie te verzamelen over nieuwe loopbaanmogelijkheden, een loopbaantraject te volgen, en te kijken naar interne vacatures. Dit heeft een positieve invloed heeft op de interne mobiliteit. Ook stellen Seibert, Crant en Kraimer (1999) dat proactieve medewerkers hun kansen vergroten voor een toekomstige functie door bijvoorbeeld deel te nemen aan loopbaanactiviteiten en opleidingen om henzelf te ontwikkelen voor deze toekomstige functies. Verder kan worden gezegd dat een goed sociaal netwerk zorgt voor het verkrijgen van informatie over de loopbaanmogelijkheden in de organisatie. De mate waarin medewerkers kunnen netwerken en deze kunnen onderhouden, heeft een positieve invloed op hun loopbaan (Fugate et al., 2004; Hogan, Chamorro-Premuzic & Kaiser, 2013). Bovendien kan gesteld worden dat een hoge mate van persoonlijke flexibiliteit ervoor zorgt dat transities tussen functies en organisatieveranderingen, zoals reorganisaties, makkelijker verlopen (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; Ragins & Kram, 2007; Fugate et al., 2014).

2.2.2 Motivation (bereidheid)

Motivatie kan op verschillende manieren worden gedefinieerd, omdat het een breed en veel gebruikt concept is. Atkinson (1964) definieert motivatie bijvoorbeeld als de hedendaagse invloed op de richting, de kracht en het doorzettingsvermogen. Verder definieert Jansen (2002) motivatie als *“intentie om zich te gedragen”* en definiëren Moody en Pesut (2006, p.17) motivatie als volgt: *“Motivatie is een op waarden gebaseerde, psycho-biologisch stimulusgestuurde innerlijke drang die menselijk gedrag activeert en begeleidt als reactie op zichzelf, de ander en de omgeving, intrinsieke tevredenheid ondersteunt en leidt tot de opzettelijke vervulling van elementaire menselijke drijfveren, waargenomen behoeften en gewenste doelen”*. Daarnaast wordt volgens Han en Yin (2016) motivatie over het algemeen gezien als energie of drijfveer die mensen ertoe beweegt om van nature iets te doen. Hieruit blijkt dat veel auteurs het begrip ‘motivatie’ verschillend definiëren. Bovendien gaat de meest recente definitie van Han en Yin (2016) in op de beweging van mensen om van ‘nature’ iets te doen. Dit kan ook worden beschouwd als intrinsieke motivatie, omdat het voortvloeit uit de innerlijke wil van de medewerkers en hiermee de bereidheid van een persoon laat zien (Crewson, 1997; Houston, 2000; Perry & Wise, 2000; Ryan & Deci, 2000).

Een specifieke vorm van intrinsieke motivatie in de publieke sector is *public service motivation* (PSM) (Perry & Wise, 1990). Volgens Perry en Wise (1990) wordt PSM gedefinieerd als *“an individual’s predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations.”* (p. 368). Daarnaast omschrijven Brewer en Selden (1998) PSM als: *“the motivational force that induces individuals to perform meaningful public service.”* (p.417). Ook wordt PSM door Rainey en Steinbauer (1999) aangeduid als: *“a general altruistic motivation to serve the interests of a community of people, a state, a nation or mankind.”* (p. 23). Uit de laatste twee definities blijkt dat PSM geen sectorspecifiek concept is en betrekking heeft op alle werksectoren (Brewer & Selden, 1998; Rainey & Steinbauer, 1999; Bozeman & Su, 2015). Echter, dit onderzoek is specifiek gericht op de publieke sector en daarom wordt de definitie van Perry en Wise (1990) gehanteerd.



Perry en Wise (1990) geven aan dat PSM geassocieerd kan worden met drie soorten dimensies: rationeel, normatief en affectief. Als eerst verwijst 'rationeel' naar de drang om te willen deelnemen aan de publieke sector, omdat een medewerker bijvoorbeeld interesse heeft in beleid en politiek. Het tweede type is 'normatief' en weerspiegelt de wens om het publieke belang te dienen. Hierbij voelt het als een plicht of roeping om de publieke dienstverlening te verbeteren. Als laatste wordt met 'affectief' de emotionele staat omschreven, waarbij het individu meeleeft met andere mensen binnen de samenleving (Perry & Wise, 1990). Op basis van die drie dimensies heeft Perry (1996) deze dimensies gewijzigd naar een constructie van vier dimensies, waarbij zelfopoffering is toegevoegd. Deze laatste dimensie 'zelfopoffering' laat de bereidheid van een individu zien om het algemene belang boven het eigenbelang te plaatsen. Sinds deze wijziging hebben meerdere onderzoekers gebruik gemaakt van de vier dimensies en kunnen deze gebruikt worden voor verder onderzoek (Wright, 2008; Kim, 2009; Rainey, 2009); Kim & Vandenabeele, 2010; Van Loon, Leisink & Vandenabeele, 2013; Kim et al., 2013). Om deze reden worden ook de vier dimensies: rationeel, normatief, affectief en zelfopoffering gehanteerd in dit onderzoek, omdat deze breed geaccepteerd zijn in de literatuur (Van Loon et al., 2013).

Uit verschillende onderzoeken over de PSM van medewerkers komt naar voren dat PSM vaak een positieve invloed heeft, doordat medewerkers aangetrokken worden om de publieke sector te dienen. Hierdoor voelen de medewerkers zich meer betrokken bij de organisatie en is er daarom minder sprake van externe mobiliteit (Perry & Wise, 1990; Crewson, 1997; Naff en Crum, 1999; Leisink & Steijn, 2009; Vandenabeele, 2009; Wright & Pandey, 2010; Andersen et al., 2014). Ook geeft Steijn (2008) aan dat het effect van PSM de arbeidstevredenheid en de intenties van medewerkers in de publieke sector om in hun huidige baan te blijven vergroot. Hierdoor zal er minder interne mobiliteit plaatsvinden. Door andere auteurs wordt echter aangegeven dat PSM niet altijd positief wordt ervaren, waaronder zelfopoffering (Brewer, Selden & Facer, 2000; Grant en Campbell, 2007; Giauque, Anderfuhren-Biget en Varone, 2013; Van Loon, Vandenabeele en Leisink, 2015). Uit het onderzoek van Van Loon, Vandenabeele en Leisink (2015) komt naar voren dat wanneer medewerkers zichzelf opofferen om de maatschappij te dienen het een negatieve impact kan hebben op het welzijn van de medewerker. Dit ontstaat als hun bijdrage geen invloed heeft op de samenleving, waardoor zij gefrustreerd kunnen raken. Als de invloed die de medewerkers leveren niet zichtbaar is, zijn sommige medewerkers bereid om meer te geven dan dat eigenlijk mogelijk is. Dit kan uiteindelijk werkstress of zelfs een burn-out veroorzaken (Moynihan en Pandey (2007; Van Loon, Vandenabeele en Leisink, 2015). Door deze gezondheidsproblemen zal het voor medewerkers lastiger zijn om zich verder te ontwikkelen in hun loopbaan.

2.2.3 *Opportunity* (mogelijkheden)

Opportunity verwijst naar de mogelijkheden, die de uitvoering van taken beperken of juist eenvoudiger maken voor medewerkers in de organisatie (Rothschild, 1999). Afhankelijk van die mogelijkheden in organisaties kunnen medewerkers participeren (Appelbaum, 2000). Verschillende auteurs geven aan dat



de leiderschapsrol belangrijk is als het gaat om de mogelijkheden die de medewerkers krijgen in de organisatie (Talal Ratyan, Khalaf & Rasli, 2013; Knies & Leisink, 2014a).

Leiderschap is een breed concept met verschillende definities. Stogdill (1974) stelde dat er bijna net zoveel definities van leiderschap zijn als dat er auteurs zijn die het begrip probeerden te definiëren. Daarom wordt in de literatuur door verschillende auteurs een onderscheid gemaakt tussen leiderschap in de private en publieke sector. Volgens Yukl (2006) wordt leiderschap in de private sector gedefinieerd als: *“the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives”* (p. 8). Daarnaast definieert Rainey (2009) publieke leiderschap als: *“most people mean the capacity of someone to direct and energize people to achieve goals”* (p. 337). Verder omschrijft Van Wart (2017) leiderschap door gebruik te maken van de volgende vier elementen: een leider moet resultaten behalen, de volger meekrijgen, de organisatie verbinden met de omgeving en dienstbaar zijn aan de samenleving. De laatste definitie van Van Wart (2017) is zowel gericht op de private als de publieke sector en hierdoor recenter, breder en toepasselijker in vergelijking tot de definities van Rainey (2009) en Yukl (2006).

Doordat leiderschap veel verschillende definities heeft en het een breed concept is, proberen veel leiderschapstheorieën dit concept te verduidelijken (Van Wart, 2017). Daarom maakt Van Wart (2017) een onderscheid tussen de klassieke en de moderne leiderschapstheorieën. Het verschil tussen deze theorieën is dat de klassieke theorieën vaak universalistisch en transactioneel van karakter zijn en daardoor minder rekening houden met de context. Alhoewel latere klassieke theorieën, zoals de pad-doel theorie, steeds meer aandacht hebben gegeven aan de context. De pad-doel theorie komt voort uit zowel de sociale uitwisselingstheorie (Hollander 1958; Homans 1958) als de verwachtingstheorie van Vroom (1964). Deze theorie is ontwikkeld door Robert House (1971) en is de meest effectieve contingentie benadering van leiderschap. Volgens deze theorie is het doel van een leidinggevende om de ‘paden’ van volgelingen duidelijk(er) te maken en hen te helpen om organisatorische of individuele ‘doelen’ te bereiken in verschillende situaties, rekening houdend met de medewerker en de omgevingskenmerken (Robbins, 1992; Rainey, 2009; Sikandar, 2012; Van Wart, 2017). Er wordt echter aangegeven dat de leidinggevende niet in elke situatie nodig is. Alleen als er wat ontbreekt of als er wat nodig is, zoals de mogelijkheden in de organisatie (Robbins, 1992; Rainey, 2009; Talal Ratyan et al., 2013; Van Wart, 2017).

De pad-doel theorie, de klassieke leiderschapstheorie die gehanteerd wordt in dit onderzoek, gaat in op welke leiderschapsstijl het beste gehanteerd kan worden in een bepaalde situatie. Een leiderschapsstijl is *“a moderate-sized cluster of leader behaviors, primarily used to describe or prescribe actual or ideal leader patterns”* (Van Wart, 2017, p.23). Leiderschapsstijl gaat met andere woorden over een opeenhoping van gedragingen. Het type leiderschapsstijl is belangrijk voor de mogelijkheden die de medewerker krijgt om te kunnen ontwikkelen binnen een organisatie (Rainey, 2009). De pad-doel theorie onderscheidt vier verschillende leiderschapsstijlen: de directieve, ondersteunende, participatieve en prestatiegerichte. De eerste leiderschapsstijl is de ‘directieve



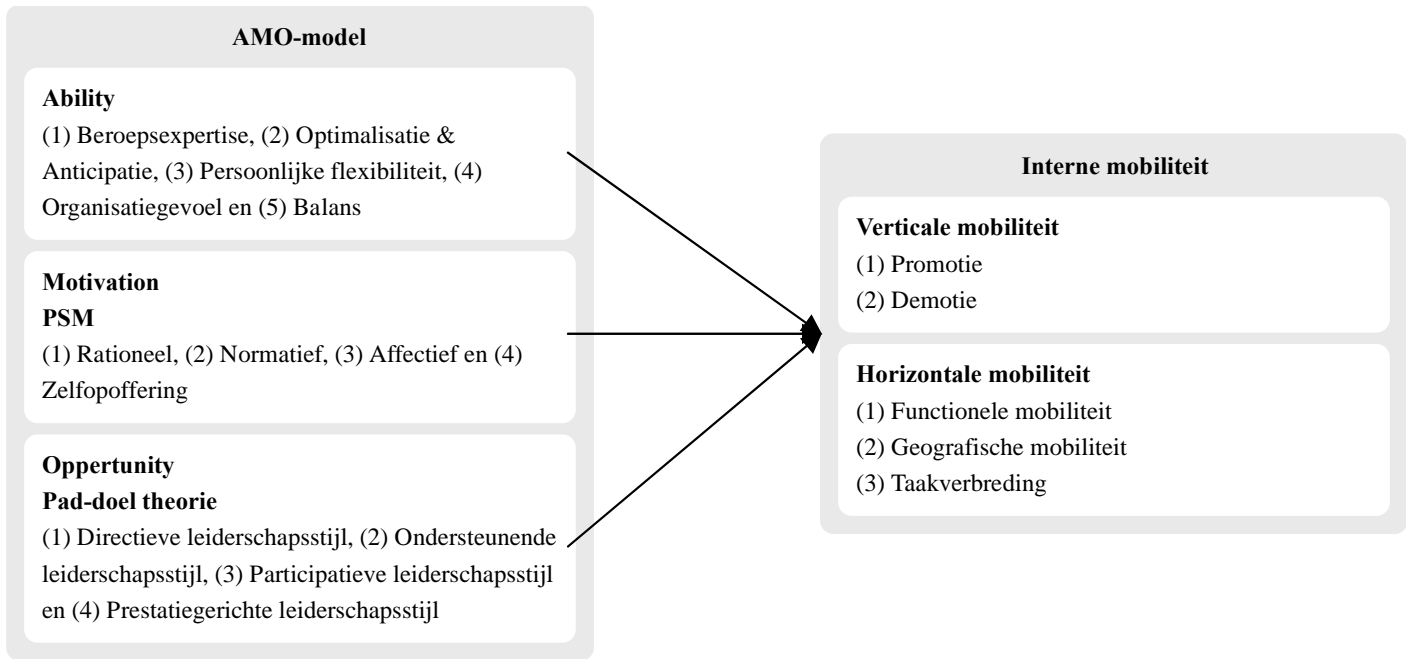
leiderschapsstijl', waarbij de leidinggevende het werk plant en coördineert, specifieke begeleiding geeft bij het uitvoeren van taken en de verwachtingen duidelijk laat merken. Daarnaast is de 'ondersteunende leiderschapsstijl' gericht op de behoeften en voorkeuren van de medewerker, en probeert hier aan te voldoen. Verder zorgt de 'participatieve leiderschapsstijl' ervoor dat er gesprekken met de medewerker plaatsvinden en zijn of haar mening of suggestie meegenomen wordt in een besluit. Ten slotte is 'prestatiegerichte leiderschapsstijl' gefocust op het aanmoedigen van positieve prestaties, het opstellen van uitdagende doelen voor de medewerkers, het streven naar verbetering en het vertrouwen hebben in haar medewerkers. Elk eerdergenoemde leiderschapsstijl is gefocust op het wegnemen van de obstakels die op het pad van de medewerker liggen (Rainey, 2009; Van Wart, 2017).

De vier leiderschapsstijlen zijn gebaseerd op de contingenties: taak en volgeling, die een rol spelen bij de gehanteerde leiderschapsstijl. Echter, het aantal taakgerelateerde gebeurtenissen is eindeloos. Daarom wordt er in deze theorie enkel gericht op de volgende aspecten: de dubbelzinnigheid van de taak, de moeilijkheidsgraad van de taak, de kwaliteit van het werk, de onderlinge afhankelijkheid en de controle van de medewerkers. Wanneer het gaat om de volgelingen wordt er gekeken naar de ervaring en de opleiding van medewerkers, hun werkvoorkeuren en de vervulling van het werk. Aan de hand van deze contingenties worden verschillende leiderschapsstijlen toegepast. Zo wordt de directieve leiderschapsstijl toegepast wanneer de baan duidelijk is, maar de formalisering ontbreekt. De participatieve leiderschapsstijl komt in beeld wanneer banen moeilijk zijn door complexiteit of verandering. Hierbij kan ook de prestatiegerichte leiderschapsstijl naar voren komen, als er hoge eisen worden gesteld aan het werk van de medewerker. Verder wordt de ondersteunende leiderschapsstijl gehanteerd als het werk onplezierig is. Dit zijn enkele voorbeelden van situaties wanneer de vier leiderschapsstijlen naar voren komen en een directe invloed hebben op het behalen van individuele prestaties, de behoeften en de tevredenheid van de medewerker (Van Wart, 2017; Rainey, 2009). Wanneer medewerkers betere prestaties willen behalen in een andere taak of functie, behoefte hebben om een andere taak of functie uit te oefenen, of tevredener zijn met een andere taak of functie, kan de leidinggevende een indirecte invloed uitoefenen op interne mobiliteit door de obstakels op het pad van de medewerker weg te halen. Tevens kan volgens Vianen (2007) worden gesteld dat leidinggevendenden met ambitieuze medewerkers in hun teams en uitdagende taken, nog meer uitdagende taken aan hen toewijzen, waardoor alleen de prestatiegerichte leiderschapsstijl naar voren komt. Deze leiderschapsstijl heeft een positieve invloed op de medewerkers die constant uitgedaagd willen worden. Het gevaar hiervan is wel dat andere minder ambitieuze medewerkers in hetzelfde team nauwelijks uitgedaagd worden in hun loopbaan.



2.3 Theoretisch conceptueel model

Het theoretische kader heeft geleid tot onderstaand conceptueel model. Het model laat een visuele weergave zien tussen de hoofdconcepten, interne mobiliteit en de factoren uit het AMO-model, die in de literatuurstudie naar voren zijn gekomen. Uit het conceptueel model, dat in figuur 1 is weergegeven, kan afgeleid worden dat *ability*, *motivation* en *opportunity* een invloed hebben op interne mobiliteit. Bovendien vormt dit model een leidraad voor dit onderzoek.



Figuur 1. Theoretisch conceptueel model



3. Methode

In dit derde hoofdstuk wordt een methodologische verantwoording gegeven aan het onderzoek. Ten eerste wordt ingegaan op de onderzoeksmethode. Vervolgens wordt beschreven hoe de data is verzameld. Daarna wordt het operationaliseringschema weergegeven, waarin de hoofdconcepten uit het theoretisch kader zijn verwerkt. Verder komt de onderzoekspopulatie aan bod en wordt de selectie van de respondenten kort uiteengezet. Vervolgens wordt beschreven hoe de verkregen data is geanalyseerd. Ten slotte wordt ingegaan op de kwaliteitscriteria, betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

3.1 Onderzoeksmethode

Hoe het onderzoek wordt vormgegeven, hangt af van het doel en de hoofdvraag van het onderzoek (Matthews & Ross, 2010). Dit onderzoek heeft als doel om inzicht te krijgen in hoe *ability*, *motivation* en *opportunity* de interne mobiliteit van medewerkers in de publieke sector beïnvloedt, dat achterhaald is door de percepties en de ervaringen van medewerkers. Dit onderzoek is kwalitatief van aard, omdat de percepties en ervaringen van medewerkers in kaart worden gebracht door de relaties tussen de concepten te verkennen, te beschrijven en te verklaren (Boeije, 't Hart & Hox, 2009; Berg & Lune, 2014). Het onderzoek is verkennend, omdat de rol van de leidinggevende en de verschillende leiderschapsstijlen van de pad-doel theorie is meegenomen in de conceptualisering van het onderzoek, en dit in de empirie weinig is gehanteerd (Knies, 2012; Vermeeren, 2017). Daarnaast is het ook beschrijvend, omdat het onderzoek antwoord geeft op een 'hoe-vraag' en daarmee de invloed van *ability*, *motivation* en *opportunity* op interne mobiliteit, aan de hand van percepties en ervaringen, wordt omschreven voor de medewerkers van de gemeente Amsterdam. Naast dat het onderzoek verkennend en beschrijvend is, is het ook verklarend doordat het een verklaring geeft op hoe *ability*, *motivation* en *opportunity* uiteindelijk invloed hebben op interne mobiliteit. Om deze reden is het onderzoek verkennend, beschrijvend en verklarend van aard (Van der Velde, Jansen, & Dijkers, 2015; Babbie, 2016). Dankzij deze kwalitatieve onderzoeksopzet is het mogelijk om diepgaande informatie te verkrijgen en zal dit onderzoek specifiek gebruik maken van een *in-depth case study* (Boeije, 't Hart & Hox, 2009; Baarda, 2014). Deze diepgaande studie is uitgevoerd bij een specifieke case: de gemeente Amsterdam. De gemeente Amsterdam is een publieke organisatie waarbij de medewerkers centraal staan. Dit onderzoeksontwerp is verder zowel deductief als inductief van aard. Deductief, omdat de literatuurstudie als input heeft gevormd voor het empirische onderzoek. De literatuurstudie heeft ervoor gezorgd dat concepten, dimensies en indicatoren als leidraad gebruikt konden worden tijdens het onderzoek. Daarentegen is dit onderzoek ook inductief, omdat nieuwe inzichten zijn verkregen tijdens de dataverzameling en -analyse en deze zijn meegenomen in de bevindingen. Bovendien is dit onderzoek, omwille van het tijdsbestek dat gegeven is vanuit de Erasmus Universiteit Rotterdam, eenmalig ofwel cross-sectioneel uitgevoerd (Creswell, 2013).



3.2 Dataverzamelmethode

Vanuit het onderzoeksvraagstuk zijn hoofd- en deelvragen geformuleerd, zowel theoretische als empirische deelvragen. Voorafgaand heeft een literatuurstudie plaatsgevonden, waarna de theoretische deelvragen zijn beantwoord. Vervolgens zijn ook de empirische deelvragen beantwoord aan de hand van de interviews met de medewerkers van de gemeente Amsterdam.

Om de empirische deelvragen te kunnen beantwoorden, is een empirisch onderzoek uitgevoerd door middel van semigestructureerde interviews, waarbij de percepties en de ervaringen van medewerkers zijn achterhaald. Voor de semigestructureerde interviews is er gebruik gemaakt van een topiclijst. Door middel van deze topiclijst krijgt de interviewer de mogelijkheid om specifiek door te vragen. Met een semigestructureerd interview wordt enerzijds de structuur bewaakt door de topics uit de literatuur te bespreken. Anderzijds is er de mogelijkheid om andere relevante input, die niet in het theoretisch kader is besproken, van de respondent te verkrijgen. Dit zorgt ervoor dat het onderzoek een deductief en inductief karakter heeft (Matthews & Ross, 2010).

Voor de semigestructureerde interviews is een topiclijst opgesteld die terug te vinden is in bijlage 1. De topiclijst is opgesteld aan de hand van het operationaliseringsschema in tabel 1, dat gevormd is vanuit het theoretisch kader. Doordat de interviews semigestructureerd zijn, zijn de vragen breed opgesteld om ook de inductieve informatie naar voren te halen. In tabel 1 wordt weergegeven hoe de hoofdconcepten, interne mobiliteit en de drie factoren uit het AMO-model meetbaar zijn gemaakt. In de linkerkolom zijn de hoofdconcepten opgenomen en vervolgens zijn die hoofdconcepten in meerdere dimensies verwerkt. Verder zijn de dimensies specifiek gemaakt in indicatoren. Ten slotte worden in de rechterkolom de waarden van de indicatoren weergegeven, waaruit duidelijk wordt hoe de concepten zijn gemeten.

Het operationaliseringsschema heeft als leidraad gediend voor het opstellen van een topiclijst voor de interviews. Enkele voorbeeldvragen zijn: ‘hoe verschilt jouw vorige functie in vergelijking met jouw huidige functie?’, ‘wat trekt jou aan om in de publieke sector te werken?’, ‘wat is de rol van jouw leidinggevende in het bereiken van jouw (ideale) loopbaan?’ en ‘hoe oriënteer jij je op de loopbaanmogelijkheden binnen de gemeente Amsterdam?’. Door de semigestructureerde interviews was het mogelijk om tijdens de interviews verder door te vragen en kregen de respondenten daardoor de ruimte om dieper in te gaan op de concepten tijdens het gesprek. Het concept ‘*opportunity*’ is voornamelijk breder bevraagd, waardoor de medewerkers hun ervaringen en percepties konden vertellen over de manier van leidinggeven en konden de benoemde *skills* achteraf in een leiderschapsstijl gekaderd worden. In beginsel heeft het operationaliseringsschema de vragen tijdens de interviews gestuurd. Vervolgens is aan de hand van het operationaliseringsschema en de verkregen input uit de interviews een codeboom opgesteld voor het analyseren van de resultaten. De analyse van de data wordt verder uitgewerkt in paragraaf 3.5.



Concepten	Definities	Dimensies	Indicatoren	Waarden
Interne mobiliteit	De verandering van functie of positie in dezelfde organisatie (Dijkstra, 1997)	Verticale mobiliteit	Promotie	Doorstroming naar een hogere functie in de organisatie
			Demotie	Doorstroming naar een lagere functie in de organisatie
		Horizontale mobiliteit	Functionele mobiliteit	Wisselen van taken met collega's binnen de organisatie
			Geografische mobiliteit	Verandering van standplaats binnen de organisatie
			Taakverbreding	Verbreding van taken op hetzelfde niveau binnen de organisatie
Ability (Vermogen)	<i>“The continuous fulfilling, acquiring or creating of work through the optimal use of competences.”</i> (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006, p. 453)	Beroepsexpertise	Beschikken over kennis in een bepaald vakgebied	Ervaart te voldoen aan de vakinhoudelijke expertise van een toekomstige functie
		Optimalisatie & anticipatie	Ontwikkeling naar toekomstige functie	Ervaart het belang om te ontwikkelen naar toekomstige functie
			Anticiperen op toekomstige loopbaanmogelijkheden	Anticipeert op toekomstige loopbaanmogelijkheden
		Organisatiegevoel	Sociale netwerken	Ervaart het belang van netwerken voor toekomstige functie
		Persoonlijke flexibiliteit	Aanpassingsvermogen	Ervaart te kunnen aanpassen aan functie- en organisatieveranderingen
		Balans	Balans vinden in de belangen tussen de huidige en toekomstige functie	Ervaart een balans tussen de belangen van de huidige en toekomstige functie
Motivation (PSM)	<i>“An individual's predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations.”</i> (Perry & Wise, 1990, p. 368)	Rationeel	Interesse in politiek	Ervaart het belang van politiek in eigen loopbaan
			Interesse in beleid	Ervaart het belang van beleid in eigen loopbaan
		Normatief	Aandacht voor het publieke belang	Ervaart het belang om bij te dragen met huidige en toekomstige functie aan de publieke dienstverlening
		Affectief	Medeleven met andere mensen van de samenleving	Ervaart het belang om bij te dragen met huidige en toekomstige functie aan de samenleving
		Zelfopoffering	Algemeen belang gaat boven eigenbelang	Ervaart het algemeen belang belangrijker dan het eigenbelang



Opportunity (Pad-doel theorie)	Met deze theorie is de leidinggevende verantwoordelijk om ervoor te zorgen dat het pad van de werknemer helder is om dat doel te bereiken (Van Wart, 2017)	Directieve leiderschapsstijl	Leidinggevende plant, coördineert, geeft specifieke begeleiding en duidelijke taken	Ervaart dat de leidinggevende specifieke taken en begeleiding geeft en deze plant en coördineert
		Ondersteunende leiderschapsstijl	Leidinggevende bevredigt de behoefte van de medewerker	Ervaart dat de leidinggevende zich inzet om de behoefte van de medewerker te vervullen
		Participatieve leiderschapsstijl	Leidinggevende neemt de input van medewerker mee in een besluit	Ervaart dat de leidinggevende de input van de medewerker meeneemt in een besluit
		Prestatiegerichte leiderschapsstijl	Leidinggevende moedigt prestaties aan, stelt uitdagende doelen, streeft naar verbetering en vertrouwt de medewerker	Ervaart dat de leidinggevende de prestaties van de medewerker aanmoedigt, uitdagende doelen stelt, naar verbetering streeft en vertrouwen heeft in de medewerker

Tabel 1. Operationaliseringschema

3.3 Onderzoekspopulatie

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen een specifieke case: de gemeente Amsterdam, een publieke organisatie. De gemeente Amsterdam bestaat uit vijf clusters: 1) interne dienstverlening, 2) dienstverlening & informatie, 3) ruimte & economie, 4) sociaal en 5) stadsbeheer. Deze clusters zijn ook visueel weergegeven in het organogram van de gemeente Amsterdam in bijlage 2. Het Amsterdamse gemeentebestuur maakt beleid en realiseert dit door (wettelijke) taken uit te voeren voor burgers en bedrijven. Dit vormt ook wel de *business*: daar waar de gemeente haar bestaansrecht aan ontleent. De *business* heeft behoefte aan informatie, waardoor de afdeling informatievoorziening (IV) is ingezet om de *business* te dienen (Gemeente Amsterdam, 2019c). Voor 2015 was de IV-afdeling een losstaande afdeling, waarna de *business* deze afdeling in 2015 heeft ondergebracht in de vijf eerder benoemde clusters. De gehele IV-afdeling is nu verdeeld onder elk cluster en is opgenomen als ‘stafafdeling’ (Gemeente Amsterdam, 2019b). Binnen al deze clusters zorgt de IV-afdeling ervoor dat de informatievoorziening en het informatiebeheer zo zijn ingericht dat het bijdraagt aan de doelstellingen van de cluster waarin de IV-afdeling is opgenomen. Bovendien is de IV-afdeling weer onderverdeeld in subafdelingen: informatiebeheer, functioneel beheer en proces- en informatiemanagement. De IV-medewerkers die werkzaam zijn binnen de subafdeling informatiebeheer houden zich bezig met de ondersteuning van het primair proces door de informatie die gebruikt wordt beschikbaar en bruikbaar te houden voor de medewerkers in de organisatie. Daarnaast richten de IV-medewerkers van de subafdeling functioneel beheer zich op het onderhoud, de toegang en de ondersteuning van verschillende applicaties. Als laatst zijn de IV-medewerkers van de subafdeling proces- en informatiemanagement voortdurend bezig met de ontwikkeling van informatievoorziening (Gemeente Amsterdam, 2019a).

De keuze om het onderzoek te richten op de medewerkers van de IV-afdeling is omdat deze



medewerkers voortdurend in beweging zijn. De voornaamste reden is dat er in 2015 een grote reorganisatie was binnen de IV-afdeling. Daarnaast wil de gemeente Amsterdam over een paar jaar de subafdelingen van IV grotendeels digitaliseren, wat betekent dat functies zullen verdwijnen of veranderen en nieuwe functies zullen verschijnen (Gemeente Amsterdam, 2019c). Door deze verandering zullen medewerkers met hun huidige *skills* niet meer kunnen voldoen aan de nieuwe of veranderde functies en zullen medewerkers van deze subafdelingen in de toekomst zonder werk komen te zitten. Om dit te voorkomen, wil de *business* achterhalen hoe de IV-medewerkers binnen de organisatie kunnen anticiperen op hun loopbaan, waardoor de factoren: *ability*, *motivation* en *opportunity* worden onderzocht (Gemeente Amsterdam, 2019c). Daarom is specifiek gekeken naar IV-medewerkers en is een onderscheid gemaakt in IV-medewerkers met en zonder leidinggevende functie. Beide groepen zijn voortdurend in beweging door de reorganisatie van een paar jaar geleden en zijn ook werkzaam in die digitaliserende subafdelingen. Om deze reden is het interessant om te kunnen achterhalen hoe de factoren uit het AMO-model invloed hebben op beide groepen, omdat de medewerkers met leidinggevende functie in een hogere functieschaal zitten en daardoor eventueel andere inzichten kunnen bieden dan de medewerkers zonder leidinggevende functie. Doordat de input van beide groepen IV-medewerkers belangrijk is, wordt in hoofdstuk vijf het onderscheid tussen beide groepen geanalyseerd.

De IV-medewerkers, met en zonder leidinggevende functie, zijn benaderd aan de hand van een mailinglijst, waar 82 medewerkers zonder leidinggevende functie en 9 medewerkers met leidinggevende functie, van verschillende subafdelingen uit de vijf verschillende clusters, in zijn opgenomen. De samenstelling van de mailinglijst komt voort uit de vrijwillige deelname aan het loopbaantraject, waar medewerkers leren hoe zij aan hun loopbaan kunnen werken. Ook bestaat de mailinglijst uit medewerkers die eerder hebben aangegeven interesse te hebben in de ontwikkeling van hun loopbaan. Deze mailinglijst laat zien dat deze medewerkers anticiperen op hun loopbaan en hierin willen ontwikkelen. Daarom is deze mailinglijst gebruikt om beide groepen te benaderen. Om de benaderde medewerkers te selecteren, is *random sampling* toegepast. Dit houdt in dat alle IV-medewerkers uit de mailinglijst een gelijke kans hebben op een selectie voor dit onderzoek (Creswell, 2013; Babbie, 2016). Om die reden is de uitnodiging verstuurd naar de mailinglijst en konden de medewerkers die hadden gereageerd op de uitnodiging deelnemen aan het interview. Naast deze sampling is in acht genomen of de IV-medewerkers zonder leidinggevende functie eerder een functieverandering hebben gehad binnen de organisatie, zodat deze medewerkers hun percepties en ervaringen over ‘interne mobiliteit’ kunnen delen en hoe zij dit in de toekomst voor hen zien. Voor de IV-medewerkers met leidinggevende functie is hier geen rekening mee gehouden, omdat de meerderheid van deze medewerkers nieuw in dienst zijn binnen de gemeente Amsterdam, waardoor sommigen geen uitspraken kunnen doen over hun ervaring met interne mobiliteit binnen de gemeente Amsterdam. Wel kunnen zij hun opvattingen delen over hoe zij anticiperen op hun toekomstige loopbaan binnen de organisatie.

Deze IV-medewerkers, met en zonder leidinggevende functie, zijn door middel van een



uitnodigingsmail, die in bijlage 3 is weergegeven, via de mailinglijst uitgenodigd voor een interview. In onderstaande tabel 2 wordt een overzicht gegeven van de respondenten die zijn geïnterviewd. In deze tabel wordt enkel het type respondent en de functie benoemd, waardoor de anonimiteit van de medewerkers gewaarborgd kan blijven. Uiteindelijk zijn er 17 interviews afgenomen, waaronder 13 IV-medewerkers zonder leidinggevende functie en vier IV-medewerkers met leidinggevende functie. Bij het concept *motivation*, dat is behandeld tijdens het interview, is verzadiging opgetreden, omdat alle dimensies naar voren zijn gekomen. Echter, zijn niet alle dimensies naar voren gekomen bij interne mobiliteit, *ability* en *opportunity*. Bovendien kwamen er na het afnemen van de 17 interviews geen nieuwe aanmeldingen meer bij, waarna gestopt is met het werven van respondenten. De meerderheid van de IV-medewerkers uit de mailinglijst, voornamelijk de medewerkers met leidinggevende functie, gaven aan geen tijd te hebben om een interview te houden door de drukte van hun werkzaamheden wegens de coronacrisis. Doordat beide groepen, IV-medewerkers met en zonder leidinggevende functie, als medewerkers worden gezien in dit onderzoek is dezelfde topiclijst gehanteerd. Dit maakte het mogelijk om de percepties en de ervaringen van beide groepen te verzamelen en deze met elkaar te vergelijken.

Respondenten	Type respondent	Functie
Respondent 1 (R1)	IV-medewerker zonder leidinggevende functie	Functioneel beheer
Respondent 2 (R2)	IV-medewerker zonder leidinggevende functie	Programma secretaresse
Respondent 3 (R3)	IV-medewerker zonder leidinggevende functie	Senior functioneel beheer
Respondent 4 (R4)	IV-medewerker zonder leidinggevende functie	Informatiebeheerder
Respondent 5 (R5)	IV-medewerker zonder leidinggevende functie	Senior ondersteuner
Respondent 6 (R6)	IV-medewerker zonder leidinggevende functie	Expert record management
Respondent 7 (R7)	IV-medewerker zonder leidinggevende functie	Proces informatieanalist
Respondent 8 (R8)	IV-medewerker zonder leidinggevende functie	Coördinator
Respondent 9 (R9)	IV-medewerker zonder leidinggevende functie	Functioneel beheerder
Respondent 10 (R10)	IV-medewerker zonder leidinggevende functie	Technisch applicatiebeheerder
Respondent 11 (R11)	IV-medewerker zonder leidinggevende functie	Senior archiefmedewerker



Respondent 12 (R12)	IV-medewerker zonder leidinggevende functie	Adviseur informatiebeheerder
Respondent 13 (R13)	IV-medewerker zonder leidinggevende functie	Informatiebeheerder
Respondent 14 (R14)	IV-medewerker met leidinggevende functie	Teammanager functioneel beheer
Respondent 15 (R15)	IV-medewerker met leidinggevende functie	Teammanager informatiebeheer
Respondent 16 (R16)	IV-medewerker met leidinggevende functie	Teammanager informatiebeheer
Respondent 17 (R17)	IV-medewerker met leidinggevende functie	Teammanager informatiebeheer

Tabel 2. Overzicht respondenten

3.4 Onderzoeksprocedure

Na het versturen van de eerste uitnodigingsmail voor een interview hebben de medewerkers, die nog niet hadden gereageerd op de uitnodiging, na ongeveer een week een herinneringsbericht ontvangen met dezelfde uitnodiging. Met de respondenten, weergegeven in tabel 2, is een willekeurig moment ingepland in Outlook om hen te interviewen. Voordat de interviews zijn afgenomen, is een informatie- en toestemmingsformulier per mail opgestuurd met de vraag of dit ingevuld en teruggestuurd kon worden, zodat de afspraken rondom het interview tussen de interviewer en geïnterviewden vaststonden. In dit formulier is toestemming gevraagd aan de respondenten om de gesprekken op te nemen met een *voicerecorder* en is ook gevraagd of citaten uit het interview gebruikt mochten worden voor het onderzoek. Nadat de formulieren waren ondertekend, konden de interviews door de coronacrisis alleen via MsTeams worden afgenomen. Verder is ook rekening gehouden met de AVG-regeling. Zo zijn alle persoonsgebonden gegevens anoniem verwerkt of niet opgenomen in het onderzoek. Doordat de interviews met toestemming zijn opgenomen, zijn alle belangrijke gegevens niet verloren gegaan en was het mogelijk om alle interviews te transcriberen. Bovendien worden de interviewopnames na afloop van het onderzoek verwijderd en worden de onderzoeksbevindingen gedeeld met de IV-afdeling van de gemeente Amsterdam. Ten slotte zijn deze bevindingen enkel gepubliceerd binnen de gemeente Amsterdam en de Erasmus Universiteit Rotterdam.

3.5 Data-analyse

In dit onderdeel staat de analyse van de verkregen empirische data centraal. Aan de hand van de opgenomen interviews, was het mogelijk om deze ad verbatim te transcriberen. Na het transcriberen van alle interviews, zijn de transcripten doorgenomen en teruggestuurd naar de desbetreffende respondent ter controle, ofwel *member-checking* (Creswell, 2013). Vervolgens zijn de transcripten geanalyseerd in ATLAS.ti, een programma voor kwalitatieve analyses. Het analyseren van de kwalitatieve data is gedaan



vanuit een deductieve en inductieve blik. Als eerst is open gecodeerd op basis van de deductieve hoofdconcepten, interne mobiliteit en de factoren van het AMO-model, en zijn de concepten uit het operationaliseringsschema in tabel 1 als leidraad gebruikt. Ook is gekeken naar inductieve concepten. Dit zijn nieuwe concepten die niet zijn opgenomen in de operationaliseringstabel, maar wel relevant zijn voor de beantwoording van de hoofd- en deelvragen (Van Thiel, 2015). De inductieve concepten zijn naar voren gekomen doordat verschillende respondenten dezelfde informatie naar voren haalden, waar bijbehorende tekstfragmenten geselecteerd zijn. Daarna zijn deze tekstfragmenten gecategoriseerd in dimensies van de hoofdconcepten met *axial coding*. Vervolgens zijn de gecategoriseerde tekstfragmenten verfijnd door *selective coding*, waardoor alleen de essentiële fragmenten zijn overgebleven in het codeerschema (Boeije et al., 2009; Verschuren & Doorewaard, 2010). Door het gebruik van ATLAS.ti konden alle deductieve en inductieve codes in een codeboom (bijlage 4) geplaatst worden en was het daardoor mogelijk om de data overzichtelijk te analyseren (Creswell, 2013; Babbie, 2016). Hierdoor zijn uiteindelijk relevante bevindingen naar voren gekomen, die verder worden besproken in de volgende hoofdstukken

3.6 Kwaliteitscriteria

In deze paragraaf wordt omschreven hoe de kwaliteit van het onderzoek wordt gewaarborgd aan de hand van betrouwbaarheid en validiteit.

3.6.1 Validiteit

Met de validiteit van het onderzoek staat de geldigheid en de meting van het onderzoek centraal (Baarda, 2014; Van der Velde et al., 2015). Validiteit wordt onderverdeeld in interne en externe validiteit. Interne validiteit beschrijft of het onderzoek meet wat het hoort te meten, waarbij de onderzoeksbevindingen in lijn staan met de hoofdvraag van het onderzoek. Daarnaast wordt met externe validiteit gekeken naar de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten over een bredere populatie (Creswell, 2013; Van der Velde et al., 2015).

De interne validiteit van dit onderzoek wordt gewaarborgd door eerst te kijken naar de onderzoeksopzet en de onderzoeksmethode. De hoofdvraag: *“hoe beïnvloeden de factoren 'ability', 'motivation' en 'opportunity' de interne mobiliteit van medewerkers in publieke organisaties?”* die in dit onderzoek centraal staat, wordt onderzocht door de percepties en ervaringen van medewerkers in kaart te brengen. Doordat deze percepties en ervaringen belangrijk zijn, is een *casestudy* uitgevoerd en zijn semigestructureerde interviews afgenomen. Voor het afnemen van de interviews is een topiclijst opgesteld aan de hand van het operationaliseringsschema, wat gebaseerd is op wetenschappelijke literatuur uit het theoretisch kader. Bovendien is rekening gehouden met de *bias*, de interpretatie en de vooroordelen, van de interviewer, omdat de interviewer de mogelijkheid had om door te vragen. Ook konden daarmee sociaal wenselijke antwoorden worden vermeden. Tevens hebben de verschillende validiteitstrategieën gezorgd voor meer valide resultaten. Allereerst zijn de interviewvragen zo objectief



mogelijk opgesteld door de opgestelde vragen na te bespreken en te voorzien van feedback door een scriptiebegeleider vanuit de EUR en een collega van de gemeente Amsterdam. Dit heet ook wel *debriefing*, waarbij externen de onderzoeker objectief houden over het onderzoekproces (Creswell, 2013). Daarnaast is gebruikt gemaakt van triangulatie, waarbij verschillende perspectieven, van zowel de medewerkers met en zonder leidinggevende functie, in het onderzoek is belicht. Als laatste strategie is *member-checking* toegepast om de gespreksinhoud te laten controleren. Dit is gedaan door de interviews te transcriberen en de transcripten terug te sturen naar de respondenten ter controle (Baarda, 2014). Ten slotte kan dit onderzoek ook als valide worden beschouwd, omdat de verkregen onderzoeksresultaten antwoord geven op de hoofd- en deelvragen (Creswell, 2013; Babbie, 2016).

De externe validiteit van het onderzoek is beperkt, omdat het een kwalitatief onderzoek betreft, wat aangeeft dat de onderzoeksbevindingen niet gegeneraliseerd kunnen worden over andere medewerkers binnen publieke organisaties en alleen geldig zijn voor de onderzoekspopulatie (Boeije et al., 2019). Ondanks dat is het generaliseren van de onderzoeksbevindingen niet het doel van het onderzoek.

3.6.2 Betrouwbaarheid

Naast de validiteit is de betrouwbaarheid van het onderzoek ook belangrijk. De betrouwbaarheid van dit onderzoek gaat in op de herhaalbaarheid en consistentie van het onderzoek (Verschuren & Doorewaard, 2010). Dit betekent dat wanneer het onderzoek wordt herhaald gelijke bevindingen naar voren moeten komen en zo min mogelijk bevindingen op basis van toeval moeten plaatsvinden (Creswell, 2013; Babbie, 2016; Van der Velde et al., 2015). Om aan deze kwaliteitscriteria te voldoen, is de betrouwbaarheid van het onderzoek op verschillende manieren gewaarborgd. In het theoretisch kader is duidelijk gemaakt welke bronnen zijn gebruikt voor de gehanteerde concepten. Daarnaast zijn deze concepten opgenomen in het operationaliseringsschema, waar wordt beschreven hoe de concepten worden gemeten. Hierdoor was het mogelijk om een topiclijst op te stellen waar dezelfde concepten in verwerkt zijn. De stappen die hiervoor zijn benoemd, zijn goed herleidbaar en daarom kan het onderzoek herhaald worden.

Desalniettemin is het voor een kwalitatief onderzoek een uitdaging om tijdens het uitvoeren van semigestructureerde interviews de betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen, omdat het afnemen van interviews bij herhaling waarschijnlijk anders zal verlopen (Van Thiel, 2015). Dit kan bijvoorbeeld komen doordat de interviewer dieper op een bepaald concept ingaat of dat externe factoren, zoals afleiding tijdens het interview, invloed hebben op het interview. Bovendien zijn de interviews onder stabiele omstandigheden afgenomen via Ms Teams. Om de betrouwbaarheid van het kwalitatieve onderzoek te waarborgen, spelen de gehanteerde validiteitsstrategieën, zoals *debriefing*, *member-checking* en triangulatie ook een rol in het vergroten van de betrouwbaarheid.



4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de verkregen resultaten van de interviews omschreven. Dit wordt gedaan door de hoofdconcepten uit te werken per respondentengroep en vervolgens de overeenkomsten en verschillen weer te geven.

4.1 Interne mobiliteit

Aan de respondenten is over hun percepties en ervaringen omtrent interne mobiliteit gevraagd, hoe dit proces eruit zag, wat er allemaal in hun loopbaan is veranderd en of er in de toekomst (weer) interne mobiliteit zal plaatsvinden.

4.1.1 Medewerkers zonder leidinggevende functie

Uit de interviews met de medewerkers zonder leidinggevende functie blijkt dat alle 14 medewerkers intern gemobiliseerd zijn, zowel verticaal als horizontaal. Daaruit komt naar voren dat zeven respondenten verticaal gemobiliseerd zijn, waarvan vijf medewerkers een promotie hebben gehad en vooruit zijn gegaan met hun loopbaan binnen de gemeente Amsterdam en twee medewerkers hebben een demotie gehad. Deze twee medewerkers zijn achteruit gegaan in hun loopbaan door hun medische achtergrond. Verder blijkt uit de data dat er zes medewerkers horizontaal zijn gemobiliseerd en nu een nieuwe functie op gelijk niveau hebben. *“Het is eigenlijk meer een stapje opzij naar een andere functie.”* (R1), *“eigenlijk is het alleen maar de benaming.”* (R6). Bovendien wordt door zeven respondenten aangegeven dat zij geografisch gemobiliseerd zijn en dus van standplaats zijn veranderd. *“Het enige wat ik aan verandering zie, is dat ik nog nooit zoveel gebouwen in Amsterdam heb gezien. Nu zit ik wel eens op Weesperplein dan Joodebreestraat en dan moet ik naar ICT toe”* (R9). Tevens hebben drie medewerkers een taakverbreding gehad, zoals R3 aangeeft: *“zakelijk tekenen is geen functie binnen de gemeente, maar zijn taken die ik naast mijn functie nog opneem.”*. Bovendien wordt ook door verschillende respondenten aangegeven dat zij andere werkzaamheden, die in hun interessegebied liggen, op willen pakken. *“Ik zou misschien wat aspecten erbij willen pakken van datascience.”* (R7). Ook komt één respondent met een initiatief: *“er zijn heel veel specialistische functies, maar zoals een bepaalde pool van generalisten die ingezet kan worden waar nodig is, zou ik heel fijn vinden, dan zou ik meteen vooraan in de rij staan.”* (R2). Echter, de vorm ‘functionele mobiliteit’ is geen één keer benoemd door de respondenten.

Verder geven 10 respondenten aan om in de toekomst ook bij de gemeente Amsterdam te willen werken. *“Liefste blijf ik binnen de gemeente Amsterdam”* (R11) en *“Er zijn altijd nog dingen waarvan ik denk van goh dat zou ook nog wel eens willen doen binnen de gemeente Amsterdam”* (R8). Enkel drie respondenten gaven aan dat zij ook geïnteresseerd zijn in externe mobiliteit, om buiten de gemeente Amsterdam te werken, omdat zij de inhoud van de functie belangrijker vinden dan de organisatie. *“Qua ideale loopbaan zou ik wel willen werken voor de gemeente Amsterdam, bijvoorbeeld stadsarchief, of een andere organisatie die zich daar wat meer mee bezig houdt.”* (R1).



4.1.2 Medewerkers met leidinggevende functie

Uit de interviews met medewerkers met leidinggevende functies blijkt dat de meerderheid van de respondenten korter dan twee jaar in dienst zijn bij de gemeente Amsterdam. Daarom zijn maar twee van de vier medewerkers alleen horizontaal gemobiliseerd, zowel geografisch als middels een taakverbreding. Deze medewerkers geven aan dat zij geen vaste standplaats hebben en daarom altijd geografisch mobiel zijn. *“Ik heb geen werkplek. Ik fiets de hele stad rond. Ja nu niet door corona natuurlijk, maar ik ga van de Stopera naar de Jodebreestraat. Van de Jodebreestraat naar het Weesperplein. Van het Weesperplein naar Stadsdeel Oost. Van Stadsdeel Oost naar noord. Op een dag heb ik soms 3 of 4 locaties.”* (R14). Daarnaast komt taakverbreding aan bod. *“Ik ben teammanager van functioneel beheer 1 en daarnaast ook taken van functioneel beheer 2.”* (R16). *“Ik heb naast de rol als teammanager ook extra taken voor een stukje organisatieontwikkeling”* (R17). Ook deze medewerkers hebben niks aangegeven over functionele mobiliteit.

Ten slotte geeft maar één van de drie respondenten, op het gebied van externe mobiliteit, aan ook open te staan om buiten de gemeente Amsterdam te werken door het belang van de functie-inhoud.

4.1.3 Vergelijking over interne mobiliteit

Uit de resultaten van beide groepen medewerkers komt naar voren dat de medewerkers zonder leidinggevende functie, zowel verticaal als horizontaal zijn gemobiliseerd, terwijl de medewerkers met leidinggevende functie alleen horizontaal gemobiliseerd zijn. De overeenkomst tussen beide groepen is dat alle respondenten, zowel geografisch zijn gemobiliseerd als een taakverbreding hebben gehad. Daarnaast is het verschil dat de medewerkers zonder leidinggevende functie een promotie of een demotie hebben gehad. Medewerkers met leidinggevende functie hebben dit niet ervaren. Bovendien heeft geen van beide groepen, de afwezigheid dan wel de aanwezigheid van functionele mobiliteit aangehaald. De kleine minderheid in beide groepen geeft op het gebied van externe mobiliteit aan de functie belangrijker te vinden dan de organisatie.

4.2 Ability

Ability is het eerste concept uit het AMO-model, waarbij wordt gekeken hoe dit invloed heeft op interne mobiliteit. Tijdens de interviews is gevraagd naar het vermogen van de medewerker ten opzichte van zijn of haar loopbaan, hoe wordt voldaan aan de nieuwe loopbaanmogelijkheden en waarin zij zich kunnen ontwikkelen.

4.2.1 Medewerkers zonder leidinggevende functie

Gegeven de vijf dimensies van *ability* blijkt op het gebied van ‘beroepsexpertise’ dat alle medewerkers aangeven dat zij kennis beschikken over hun eigen vakgebied in hun huidige functie, dat deels overeenkomt met de verwachtingen van hun toekomstige functie. Dit laat zien dat zij weten waar hun sterke kanten liggen, wat een belangrijke reflectie vormt voor het verdere vermogen van de loopbaan van de medewerker. Zo ziet de meerderheid, negen medewerkers, omtrent ‘optimalisatie’ in dat zij zich



ook moeten ontwikkelen op inhoudelijk vlak voor hun toekomstige functie, waardoor de medewerkers makkelijker hun toekomstige functie kunnen vervullen. *“Vooral meer het ICT technische gedeelte.”* (R1) en *“ook paar technische aspecten waar ik me in wil uitbreiden, Python bijvoorbeeld.”* (R7). Ook komt naar voren dat de meerderheid ‘anticipeert’ op nieuwe functies in de organisatie. *“Ik kijk zelf naar de interne vacatures en ik volg dan ook de mails die ik krijg vanuit het carrièrecentrum met vacatures die er aan zitten te komen of opdrachten waar je eventueel tijdelijk ook ervaring zou kunnen opdoen”.* (R1). Daarnaast laat de selectie van de respondenten, die vrijwillig deelnamen aan het loopbaantraject, zien dat de medewerkers zonder leidinggevende functie ook al anticiperen op hun loopbaan. *“Ik heb in het verleden een loopbaantraject-IV gedaan en toen heb ik ontdekt dat ik tekstschrijven heel leuk vind en daarna heb ik drie maanden een meeloopstage gedaan.”* (R11). Bovendien geven alle medewerkers aan dat zij het organisatiegevoel, het netwerken, belangrijk vinden, ofwel: *“netwerk is het sleutelwoord.”* (R12), *“je ontkomt er niet aan”* (R6). De meerderheid kan goed netwerken als het gaat om hun loopbaan. Sommigen, drie medewerkers, zijn hierin beter geworden, omdat zij het belang ervan inzien en een kleine minderheid vindt het nog lastig om te netwerken. Als laatst wordt omtrent ‘persoonlijke flexibiliteit’ aangegeven dat de meerderheid van de medewerkers goed kan omgaan met organisatieveranderingen, zoals reorganisaties, omdat zij deze vaak hebben meegemaakt en hierin ervaring hebben opgebouwd. Hierdoor zien de medewerkers het belang in om zich ook aan te passen voor een toekomstige functie en wordt het daardoor makkelijker voor de medewerker om van functie te veranderen. *“De wereld verandert constant en ja daar ga ik gewoon in mee.”* (R7). Ook wordt door een aantal respondenten gezegd dat zij zich goed kunnen aanpassen in hun functie. Ten slotte komt de laatste dimensie ‘balans’ niet aan bod tijdens de interviews.

4.2.2 Medewerkers met leidinggevende functie

Uit de interviews blijkt dat alle medewerkers met leidinggevende functie, op het gebied van ‘beroepsexpertise’ hun sterke kanten aangeven in hun huidige functie. Daarnaast geven deze medewerkers wat betreft ‘optimalisatie’ ook hun ontwikkelkanten aan, waaruit blijkt dat alle vier de respondenten zich alleen willen ontwikkelen op persoonlijk vlak. Dit is dan voornamelijk gericht op het beter leiding kunnen geven aan hun teams. *“Ik denk dat er zeker opleidingen zijn die ik nog wil volgen op het gebied van leiderschap, want ik wil me blijven ontwikkelen.”* (R16). Wat betreft ‘anticipatie’ geven deze medewerkers aan dat zij nog niet hebben nagedacht over hun toekomstige loopbaan, *“omdat ik gewoon eigenlijk heel tevreden ben met waar ik zit.”* (R14). Echter, deze medewerkers geven wel aan dat ze het belangrijk vinden om te anticiperen. *“Ik hou wel in de gaten wat er in de markt van je gevraagd wordt, dan kijk ik naar de functies en rollen.”* (R17). Verder komt naar voren dat deze respondenten omtrent hun ‘organisatiegevoel’ het netwerken ook belangrijk vinden om te anticiperen voor hun toekomstige functie. Daarentegen geven twee respondenten aan dat zij niet goed zijn in netwerken en de andere twee respondenten hier wel meer mee bezig zijn, maar niet bewust. *“Ik doe het niet super bewust in de richting van een nieuwe opdracht of carrière.”* (R17). Als laatst wordt op het gebied van



‘persoonlijke flexibiliteit’ aangegeven dat zij goed kunnen omgaan met zowel organisatie- als functieveranderingen. “*De functie verandert namelijk ook continu.*” (R15). Doordat zij zich makkelijk kunnen aanpassen aan deze veranderingen en het belang ervan inzien, kunnen zij zich ook makkelijk aanpassen voor eventueel een nieuwe functie. Bovendien wordt de dimensie ‘balans’ niet besproken tijdens de interviews.

4.2.3 Vergelijking over *ability*

Uit de interviews met de medewerkers met en zonder leidinggevende functie blijkt dat beide groepen hun sterke kanten goed kunnen omschrijven en zich ook willen ontwikkelen naar hun gewenste functie. Echter, het verschil is dat de medewerkers zonder leidinggevende functie zich willen ontwikkelen op inhoudelijk vlak en de medewerkers met leidinggevende functie zich willen ontwikkelen op persoonlijk vlak. Daarnaast komt naar voren dat de medewerkers zonder leidinggevende functie anticiperen op hun toekomstige loopbaan en de medewerkers met leidinggevende functie hierin afwachtend zijn. Ook zien de medewerkers zonder leidinggevende functie het belang van netwerken in, waardoor zij hier bewust mee bezig zijn, in vergelijking met de medewerkers met leidinggevende functie die dat alleen doen wanneer het nodig is voor hun loopbaan. Bovendien geven beide groepen aan dat zij het belangrijk en makkelijk vinden om zich aan te passen aan organisatie- en functieveranderingen. Als laatst blijkt dat geen van beide groepen de dimensie ‘balans’, de belangen tussen de huidige en toekomstige functie, naar voren hebben gehaald tijdens de interviews.

4.3 *Motivation*

Motivation is het tweede concept uit het AMO-model, waarbij ook wordt gekeken hoe deze factor invloed heeft op interne mobiliteit. Tijdens de interviews met de medewerkers zijn vragen gesteld hoe het deductieve concept ‘*public service motivation*’ invloed heeft op de keuze voor de publieke organisatie en functie. Daarnaast zijn ook inductieve concepten naar voren gekomen, zoals de verschillende keuzes voor de loopbaan.

4.3.1 Medewerkers zonder leidinggevende functie

Gegeven de vier dimensies blijkt uit de interviews omtrent de eerste dimensie ‘rationeel’ dat de meerderheid, negen respondenten, geïnteresseerd is in politiek en dit ook belangrijk vindt in hun loopbaan. Het valt op dat medewerkers die aangeven interesse te hebben in politiek ook gelijk kunnen aangeven hoe die invloed er dan uitziet. Hieruit komt naar voren dat politiek een belangrijke rol speelt in het dagelijks leven, waardoor de normen en waarden worden meegenomen in de keuze voor de loopbaan om draagvlak te kunnen creëren met hun functie. De andere vier medewerkers die geen interesse hebben in politiek geven aan dat het daardoor ook geen rol speelt in hun loopbaan, waardoor de invloed van politiek niet omschreven kan worden. “*Politiek en mijn loopbaan hebben niet direct wat met elkaar te maken*” (R6). Op het gebied van beleid vindt de meerderheid van de respondenten dat het een negatieve invloed heeft op hun loopbaan door het abstractieniveau. “*Beleid vind ik vaak een*



abstractie niveau hebben. Het is nodig om een richting uit te zetten, maar de link vind ik soms wel ver te zoeken.” (R2). Dit abstractieniveau komt doordat de medewerkers een uitvoerende functie hebben. *“Ik heb een uitvoerende functie, daarom zit ik er heel erg ver vanaf met mijn functie.”* (R4). *“Ik vind het fascinerend hoe mensen soms beleid kunnen maken zonder dat ze de mensen die het werk moeten doen, betrekken”.* (R7). Daarnaast komt met betrekking tot de tweede dimensie ‘normatief’ naar voren dat de bijdrage die de respondenten leveren aan de publieke dienstverlening belangrijk vinden. Daardoor raken zij gemotiveerd om een loopbaan te hebben binnen de publieke sector. *“Ik hou de gemeente ook draaiende dus vind dat wel belangrijk. Ik vind het fijn om een waarde te hebben en dat de gemeente daardoor beter functioneert.”* (R3). Doordat de medewerkers deze bijdrage belangrijk vinden, wordt door de meerderheid ook aangegeven dat zij extra werkzaamheden op zich nemen. Een voorbeeld hiervan is deelname aan de ondernemingsraad, waarmee zij een bijdrage leveren aan de organisatie. *“Wat goed is voor de organisatie, is goed voor je medewerker. En wat goed is voor je medewerkers draagt bij aan het belang van de organisatie.”* (R2). Verder blijkt uit de derde dimensie ‘affectief’ dat 12 van de 14 medewerkers allemaal *“een steentje bijdragen aan de maatschappij.”* (R10). Ook geven zij aan dat er *“een bepaalde maatschappelijke relevantie moet zitten”* (R2) in het werk dat zij doen binnen hun loopbaan. Hieruit blijkt ook dat dezelfde medewerkers die de maatschappelijke relevantie in hun werk belangrijk vinden, ook op andere manieren naast het werk medeleven tonen aan de samenleving, door bijvoorbeeld vrijwilligerswerk te doen. Ten slotte blijkt dat omtrent ‘zelfopoffering’ de meerderheid van de respondenten het algemene belang niet belangrijker vindt dan het eigen belang, maar juist even belangrijk, omdat *“ik onderdeel van het geheel ben”* en *“ik wil dat iedereen het goed heeft. Ik kan de wereld niet verbeteren, dus ik moet mezelf eerst verbeteren om de wereld te kunnen verbeteren.”* (R12). Slechts drie medewerkers geven aan dat zij het algemene belang belangrijker vinden. *“Als het publieke belang goed gaat, komt het eigen belang meer aan bod.”* (R7).

Naast de deductieve dimensies zijn er ook andere motieven naar voren gekomen, doordat breed is gevraagd naar de invloed van motivatie van medewerkers in de keuze van hun loopbaan. Zo geeft de meerderheid van de medewerkers aan dat de ‘variëteit’ aan loopbaanmogelijkheden in de organisatie veelzijdig is: *“er gebeurt zo verschrikkelijk veel in zo'n gemeente. Ik weet van het grootste deel niet eens wat er allemaal gebeurt, dus de grote variëteit en toch de kansen die je krijgt, maken het aantrekkelijk”* (R2). Bovendien zijn de ‘collega’s’ in dezelfde teams en organisatie ook een motief die een loopbaan aantrekkelijk maakt, doordat zij ondersteuning kunnen bieden en de werkomgeving kunnen verbeteren.

4.3.2 Medewerkers met leidinggevende functie

Uit de interviews met de medewerkers met leidinggevende functie omtrent de dimensie ‘rationeel’ geeft de meerderheid aan politiek belangrijk te vinden in hun loopbaan, wat zowel een positieve als negatieve invloed kan hebben op hun loopbaan. In positieve zin: *“omdat de politiek mijn leefomgeving bepaald en dat is een van de redenen dat ik bij de gemeente werk, is omdat ik daarin geïnteresseerd ben”* (R15). Echter kan politiek ook negatieve invloed hebben op hun loopbaan: *“ik vind het een achterhaald*



systeem, want het huis van Thorbecke is er al heel lang. Het zou mooi zijn als er iets anders op gevonden zou kunnen worden, waardoor het wel en wat professioneler en wat eerlijker gaat” (R17). Daarnaast geven alle medewerkers met leidinggevende functie aan het belang van beleid te ervaren door er dagelijks mee bezig te zijn en daarmee ook de invloed ervan op hun loopbaan: *“ik denk als leidinggevende dat je altijd interesse hebt in beleid, want het beleid van de politiek bepaalt mijn omgeving, bepaalt mijn pensioen, bepaalt mijn alles.”* (R16). Verder blijkt uit de dimensie ‘normatief’ dat deze respondenten het belangrijk vinden om bij te dragen aan de organisatie door de medewerkers in hun team op hun plek te laten voelen. Deze groep medewerkers hebben door hun leidinggevende functie geen tijd en ruimte om extra werkzaamheden op te pakken om een bijdrage te kunnen leveren aan de publieke dienstverlening. *“Ik werk gewoon heel veel. Ik zou niet weten hoe ik dat moet doen.”* (R14). Daarnaast geven deze respondenten op het gebied van de dimensie ‘affectief’ aan het belang te ervaren om bij te dragen aan de samenleving, wat ook weer invloed heeft op hun loopbaan. *“Het feit dat je voor een organisatie als een gemeente werkt, maakt denk ik al veel uit, dat vormt een bijdrage voor zowel de burger als de klant”* (R16). Bovendien komt naar voren dat de meningen zijn verdeeld over de dimensie ‘zelfopoffering’. Twee medewerkers met leidinggevende functie vinden dat het publieke belang gelijk staat aan het eigen belang, want *“ik ben geen communist”* (R14). Daarentegen vinden de andere twee respondenten het algemene belang belangrijker in hun loopbaan, *“omdat ik denk dat dat ook uiteindelijk mijn belang is.”* (R16). *“Ik heb nu een opdracht die langer doorloopt en eigenlijk vind ik dat ook wel leuk want dan kan ik meer bijdragen aan de samenleving van Amsterdam.”* (R17).

Tevens is uit de interviews met de medewerkers met leidinggevende functie gebleken dat de keuze in hun loopbaan wordt beïnvloed door de variëteit en de uitdagingen in de organisatie. *“Door de hoeveelheid aan onderwerpen, mensen en mogelijkheden. Gewoon echt wel veel uitdagingen wat het aantrekkelijk maakt”* (R17). Bovendien spelen de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt ook een belangrijke rol in hun loopbaan, omdat deze ontwikkelingen bepalen of er voldaan kan worden aan een toekomstige functie en hierin mee kan gaan.

4.3.3 Vergelijking over *motivation*

Aan de hand van de eerdergenoemde resultaten van de medewerkers, met en zonder leidinggevende functie, over *motivation* kunnen deze met elkaar worden vergeleken. Als eerst wordt door de medewerkers zonder leidinggevende functie de invloed van politiek positiever ervaren dan de medewerkers met leidinggevende functie. Daarentegen wordt beleid weer positiever ervaren door de medewerkers met leidinggevende functie, omdat deze groep het beleid minder abstract ervaart dan de medewerkers zonder leidinggevende functie. Tevens geven beide groepen aan dat zij het belangrijk vinden om met hun werk bij te dragen aan de publieke dienstverlening. Het verschil in het leveren van een bijdrage is dat de medewerkers zonder leidinggevende functie met hun werk meer op operationeel niveau bijdragen en de medewerkers met leidinggevende functie een bijdrage leveren door hun teams te begeleiden, waardoor de bijdrage indirect is. Daarnaast nemen de medewerkers zonder leidinggevende



functie naast hun huidige functie nog andere werkzaamheden op om daarmee ook weer bij te dragen aan de publieke dienstverlening. Echter, de medewerkers met leidinggevende functie verrichten geen extra werkzaamheden, omdat zij het met hun functie al druk genoeg hebben. Bovendien geven beide groepen aan zich verbonden te voelen met de samenleving en het belangrijk vinden om met hun functie een steentje bij te dragen aan de samenleving. Verder geven de medewerkers zonder leidinggevende functie aan dat zij het algemene belang net zo belangrijk vinden als het eigen belang, terwijl de medewerkers met leidinggevende functie aangeven dat, zowel het algemene belang als het eigen belang cruciaal vinden in hun loopbaan. Ten slotte komt naar voren dat beide groepen aangetrokken en gemotiveerd worden door de variëteit aan loopbaanmogelijkheden in de organisatie. Daarnaast geven de medewerkers zonder leidinggevende functie aan dat ook hun collega's een positieve invloed hebben op hun loopbaan, omdat de collega's in dezelfde teams of organisatie elkaar steun kunnen bieden en de sfeer kunnen bepalen. Daarentegen vinden de medewerkers met leidinggevende functie de uitdagingen in de organisatie en de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt belangrijkere motieven in hun loopbaan.

4.4 Opportunity

Opportunity is het laatste concept uit het AMO-model, waarbij ook wordt gekeken hoe deze factor invloed heeft op interne mobiliteit. Tijdens de interviews is breed gevraagd naar de loopbaanmogelijkheden binnen de gemeente Amsterdam en hoe deze mogelijkheden te verkrijgen zijn binnen de organisatie.

4.4.1 Medewerkers zonder leidinggevende functie

Gegeven de vier leiderschapsstijlen blijkt uit de interviews dat de respondenten verschillende verwachtingen hebben. Deze medewerkers geven aan het belang in te zien van hun leidinggevendens omtrent de loopbaanmogelijkheden in de organisatie. *“In algemene zin is mijn ervaring dat de leidinggevende een enorme cruciale factor is, want alles wat jij kan en mag wordt door deze persoon bepaald.”* (R3). Doordat de medewerkers grotendeels afhankelijk zijn van hun leidinggevendens, vormen zij een cruciale factor. Tijdens de interviews is dan ook gefocust op de manier waarop leiding wordt gegeven om te kunnen achterhalen welke leiderschapsstijl wordt gehanteerd. Enkele respondenten geven aan dat hun leidinggevende iemand is die vaak duidelijke afspraken maakt omtrent hun loopbaan. *“Hij is heel bereidwillig, hij maakt vaak duidelijke afspraken en geeft goede begeleiding”* (R10). Ook omschrijft R3 de leidinggevende als ‘de blauwe mens’: *“zij is binnen de organisatie een blauw mens en die houden heel erg van structuur, want zij vindt het leuk om te plannen en duidelijke stappen te volgen.”*. Deze manier van leidinggeven wordt gezien als de ‘directieve leiderschapsstijl’, waarbij de respondenten aangeven het fijn te vinden om duidelijke afspraken te maken wat betreft hun loopbaan. Daarnaast geven de respondenten ook aan dat de leidinggevende inspeelt op de behoeftes van de medewerker op het gebied van hun loopbaan. *“Hij luistert erg naar de medewerker, wat maakt de medewerker gelukkig? Waar zit haar of zijn kwaliteiten? Waar word je happy van? Daar kijkt hij echt*



naar.” (R12). De medewerkers vinden het prettig als zij de ruimte krijgen wat betreft hun loopbaan en als de leidinggevende hen kan voorzien in die behoeftes. Dit wordt beschouwd als de ‘ondersteunende leiderschapsstijl’. Aanvullend wordt door enkele respondenten vermeld dat de leidinggevendenden nog beter kunnen voorzien in de behoeftes van de medewerker door meer individuele aandacht te geven.

Ik vind dat ze vanuit de gemeente ervoor moeten zorgen dat die leidinggevendenden niet zo veel mensen onder zich moeten hebben, zodat ze betere managers kunnen zijn. Dus kleinere teams vormen, zodat ze meer aandacht kunnen geven aan hun medewerkers, waardoor er denk ik meer mobiliteit komt. Dan denk ik wel dat je betere teams krijgt en beter werk krijgt. Ik denk uiteindelijk dat als mensen beter op hun plek zitten, kunnen ze beter welk leveren.” (R7).

Ook wordt aangegeven dat de individuele aandacht omtrent hun loopbaan minder voorkomt, doordat er vaak van leidinggevende wordt gewisseld. *“Een leidinggevende blijft eigenlijk nooit langer dan 2 jaar.” (R5).* Uit de interviews blijkt verder dat de participatieve en prestatiegerichte leiderschapsstijl niet door de medewerkers worden behandeld.

Naast de deductieve concepten zijn ook andere bevindingen naar voren gekomen. De meerderheid, negen medewerkers, gaf aan dat de loopbaanmogelijkheden in de organisatie deels gecreëerd moet worden door de ‘medewerker’ zelf. *“Ik denk dat medewerkers niet meer gepamperd te hoeven worden, maar dus ook zelf op zoek kunnen gaan naar de loopbaanmogelijkheden.” (R7).* *“Ik vind over het algemeen dat je het zelf moet doen. Vergeet de leidinggevende, je zal het zelf moeten doen.” (R9).* *“Je moet wel zelf eerst kijken en daarna aankloppen bij de manager voor bijsturing, maar in de eerste instantie moet je er zelf eerst over nadenken.” (R11).* *“Ik ben regisseur van mijn eigen leven en niemand anders, dus ik bepaal.” (R12).*

Tevens wordt door alle respondenten aangehaald dat de ‘publieke organisatie’ ook een grote rol speelt in de loopbaanmogelijkheden. Beginnend met de mogelijkheden vanuit de afdeling P&O, omdat de meerderheid van de medewerkers hulp krijgt in hun loopbaan vanuit deze afdeling. De afdeling P&O doet dat door interne vacatures te mailen, bijeenkomsten te organiseren en opleidingstrajecten aan te bieden. *“Wat wel goed is vanuit het CarrièreCentrum is dat ik regelmatig vacatures gemaïld krijg.” (R9)* en *“een loopbaan-coachingstraject dat ik bij het CarrièreCentrum gedaan heb, vond ik wel echt goed.” (R10).* Daarnaast wordt door de medewerkers aangegeven dat de opleidingen die worden aangeboden niet gericht zijn op hun vakgebied. *“Ik moet zeggen, qua opleidingen verder, vind ik dat we relatief weinig vakinhoudelijke opleidingen krijgen.” (R1).* Naast dat er weinig vakinhoudelijke opleidingen zijn, wordt ook weer door de meerderheid van de respondenten aangeduid dat het opleidingsbudget, dat beschikbaar wordt gesteld om een opleiding te volgen, te beperkt is.

“Collega’s wilden aan het begin van het jaar een cursus volgen en hoorden vervolgens dat ze toen niet mochten inschrijven, omdat er op dat moment geen opleidingsbudget voor was en het



opleidingsbeleid werd aangepast. Dan zit je vervolgens weer een half jaar te wachten totdat je weer kan inschrijven.” (R1).

Ten slotte ervaart de meerderheid van de medewerkers dat bepaalde processen in de organisatie traag verlopen. Ook na het volgen van een opleiding verandert er volgens hen niet veel in hun loopbaan, wat ook wel *red tape* wordt genoemd (Bozeman, 2000).

“Waar ik wel tegen aanloop, en ik denk meerdere mensen, dat zo een loopbaantraject wel altijd een beetje bureaucratisch verloopt, maar dat is van een Gemeente wel bekend, dat het soms erg bureaucratisch moet en dat het soms niet zo makkelijk kan zijn om van de ene afdeling naar een andere afdeling springen. Daar moet altijd wel FTE voor zijn, geld voor zijn en noem maar op.” (R10).

“Je moet je nu voorstellen dat jij nu alle ruimte krijgt om jezelf te ontwikkelen en op te leiden en wordt van alle kanten gestimuleerd en aan het einde van die opleiding blijkt opeens dat je er niks mee kan doen. Zo een effect heeft het.” (R3).

4.4.2 Medewerkers met leidinggevende functie

Bij deze groep medewerkers is ook naar de manier van leidinggeven over hun leidinggevende gevraagd. Opvallend is dat uit de interviews met deze respondenten enkel de prestatiegerichte leiderschapsstijl van de vier leiderschapsstijlen naar voren is gekomen. Dit komt door het feit dat deze respondenten hoger in de hiërarchie van de organisatie zitten en daardoor minder sturing nodig hebben in hun loopbaan. *“Hij zet heel duidelijk de lijnen uit, maar hij zit niet dagelijks op ons nek. Ook wij worden geacht zeer zelfstandig daarin de resultaten te bereiken.” (R16).* *“Ik vind dat mijn leidinggevende daarin goed prikkelt en spiegelt. Hij daagt mij goed uit en geeft feedback, waarbij je ook je eigen gedrag telkens kunt bijstellen.” (R17).* Deze medewerkers zijn voorstanders van de prestatiegerichte leiderschapsstijl, omdat zij alleen uitgedaagd willen worden, geen moeite hebben om hun eigen loopbaan vorm te geven en alleen aan de bel trekken als dat echt nodig is. Doordat alle respondenten alleen de prestatiegerichte leiderschapsstijl ervaren, komen de directieve, ondersteunende en participatieve leiderschapsstijlen niet aan bod.

Bovendien halen deze respondenten ook nieuwe concepten naar voren, waarvan twee respondenten aangeven dat de verantwoordelijkheid voor de loopbaanmogelijkheden in de organisatie bij hunzelf ligt. *“Als je iets wil dan kan het, maar dan moet je het wel zelf gaan doen.” (R17).* Verder geeft de meerderheid van de respondenten aan dat de afdeling P&O een belangrijke rol speelt in het aanbieden van de ontwikkelingsmogelijkheden in de organisatie. De respondenten zijn hiermee tevreden, omdat er volgens hen veel opleidingsmogelijkheden worden aangeboden. *“Ik vind dat de gemeente veel ontwikkelingsmogelijkheden biedt, zoals trainingen, Amsterdamse school, maar ook persoonlijke trainingen, op maat gesneden.” (R16).*



“Ik weet wel dat wij als gemeente Amsterdam daar heel erg ver in gaan om mensen goed te ondersteunen. Denk hierbij aan cursussen en opleidingen die hier worden aangeboden, niet alleen vanuit de Amsterdamse school, maar ook vanuit Capgemini, New Heroes heb je ook bijvoorbeeld. Het is enorm wat er aangeboden wordt.” (R15).

Als laatst geeft enkel één medewerker met leidinggevende functie aan *red tape* te ervaren in de organisatie, *“omdat de gemeente zo complex en gigantisch is.” (R15).*

4.4.3 Vergelijking over *opportunity*

Wanneer de resultaten van de medewerkers met leidinggevende functie worden vergeleken met de resultaten van de medewerkers zonder leidinggevende functie, komt er naar voren dat er verschillen zijn tussen beide groepen omtrent de ervaren leiderschapsstijlen. De medewerkers zonder leidinggevende functie ervaren alleen de directieve en ondersteunende leiderschapsstijl van hun leidinggevend, terwijl de medewerkers met leidinggevende functie alleen de prestatiegerichte leiderschapsstijl van hun leidinggevend ervaren. Opvallend is dat de participatieve leiderschapsstijl als enige stijl volgens beide groepen niet aan bod komt. Tevens vinden beide groepen het belangrijk om zelf actie te ondernemen als het gaat om hun loopbaan. Echter, de medewerkers zonder leidinggevende functie doen meer moeite als het gaat om de extra werkzaamheden die zij willen oppakken. Daarnaast zit er ook een groot verschil in de ervaringen omtrent het opleidingsaanbod en -budget. De medewerkers zonder leidinggevende functie vinden dat er weinig vakinhoudelijke opleidingen worden aangeboden en volgens hen is het opleidingsbudget ook beperkt. Medewerkers met leidinggevende functie geven daarentegen aan dat er voldoende opleidingsmogelijkheden in de organisatie zijn en er geen tekort wordt ervaren in het opleidingsbudget. Ten slotte wordt *red tape* vaak naar voren gehaald door de medewerkers zonder leidinggevende functie in tegenstelling tot de medewerkers met leidinggevende functie.



5. Analyse

In dit hoofdstuk wordt aan de hand van de verkregen resultaten antwoord gegeven op de empirische deelvragen. Deze deelvragen worden beantwoord door de literatuur in hoofdstuk 2 te vergelijken met de empirische resultaten in hoofdstuk 4. Eerst wordt ingegaan op hoe *ability* invloed heeft op de interne mobiliteit van medewerkers in de publieke organisatie. Vervolgens worden de andere twee empirische deelvragen, hoe *motivation* en *opportunity* invloed hebben op de interne mobiliteit, uitgewerkt. Ten slotte worden twee analyse modellen weergegeven, waarvan een voor de medewerkers zonder leidinggevende functie en een voor de medewerkers met leidinggevende functie is. Deze modellen vormen een samenvatting van dit hoofdstuk.

De interne mobiliteit van medewerkers, ofwel de verandering van functie bij dezelfde werkgever (Dijkstra, 1997), wordt in de literatuur en in de empirie onderscheiden in verticale en horizontale mobiliteit (Westen, 1995). Daarnaast wordt verticale mobiliteit onderscheiden in de dimensies promotie en demotie (Podolny & Baron, 1997; Grundermann & De Vries, 2002). Zowel promotie als demotie komen alleen naar voren bij de ondervraagde medewerkers zonder leidinggevende functie. Verder kan horizontale mobiliteit worden onderscheiden in geografische mobiliteit, taakverbreding en functionele mobiliteit (Herzberg, 1968; Velde & Berg, 2003; Metselaar & Boom, 2004; Ng et al., 2007). Beide groepen zijn geografisch gemobiliseerd en hebben een taakverbreding gehad. Echter, zijn deze groepen niet functioneel gemobiliseerd.

5.1 Empirische deelvraag 1: Hoe heeft ‘*ability*’ invloed op de ‘interne mobiliteit’ van medewerkers binnen de gemeente Amsterdam?

De eerste deelvraag kan worden beantwoord aan de hand van de dimensies die naar voren zijn gekomen uit de resultaten. Als eerst laat de dimensie ‘beroepsexpertise’ zien dat de medewerkers uit beide groepen weten over welke vakinhoudelijke kennis zij beschikken in hun huidige en toekomstige functie. Hieruit komt naar voren dat bepaalde vakinhoudelijke kennis overeenkomt met de kennis die nodig is in hun toekomstige functie. Dit zorgt ervoor dat medewerkers makkelijker van functie kunnen veranderen. Daarnaast blijkt uit de dimensie ‘optimalisatie’ dat de medewerkers zonder leidinggevende functie zich nog meer in hun vakgebied willen ontwikkelen om de overstap naar hun toekomstige functie te maken. Daarentegen willen de medewerkers met leidinggevende functie zich ontwikkelen op persoonlijk vlak om te kunnen voldoen aan de verwachtingen van de gewenste functie, zodat de overstap daarna gemaakt kan worden. Deze bevindingen komen overeen met wat Fugate et al. (2004) aangeven. Volgens hen zijn medewerkers makkelijker en breder inzetbaar in andere functies wanneer zij zich ontwikkelen en beschikken over meer vakinhoudelijke kennis (Fugate et al., 2004). Daarom kan geconcludeerd worden dat beroepsexpertise en optimalisatie als dimensies van *ability* een positieve invloed hebben op interne mobiliteit door het vergaren van meer vakinhoudelijke kennis en door open te staan voor ontwikkelingen op zowel persoonlijk als inhoudelijk vlak.



Op het gebied van ‘anticipatie’ blijkt dat de medewerkers zonder leidinggevende functie een proactieve houding hebben met betrekking tot hun loopbaan, in tegenstelling tot de medewerkers met leidinggevende functie. De medewerkers zonder leidinggevende functie focussen zich op hun loopbaan door loopbaantrajecten te volgen en de interne vacaturesite in de gaten te houden. Bovendien wordt op het gebied van ‘organisatiegevoel’ aangegeven dat medewerkers ook anticiperen op hun loopbaan door te netwerken en daar bewust mee bezig zijn wanneer zij willen veranderen van functie. Ook worden deze bevindingen door verschillende auteurs bevestigd, waarbij wordt aangegeven dat het eenvoudiger is voor proactieve medewerkers om van functie veranderen (Kossek et al., 1998; Seibert et al., 1999; Fugate et al., 2004; Hogan et al., 2013). Om deze reden kan geconcludeerd worden dat anticipatie en organisatiegevoel als dimensies van *ability* ook een positieve invloed hebben op interne mobiliteit. Doordat loopbaantrajecten worden gevolgd, intern wordt gesolliciteerd en er genetwerkt wordt, is het makkelijker om van functie te veranderen binnen de organisatie.

Als laatst kan omtrent ‘persoonlijke flexibiliteit’ worden gezegd dat de medewerkers uit beide groepen eenvoudig mee kunnen bewegen met organisatie- en functieveranderingen, omdat zij in de meeste gevallen het belang van die veranderingen inzien en hieraan gewend zijn geraakt, waardoor de overstap naar een andere functie beter verloopt. Deze bevinding staat in lijn met wat verschillende auteurs suggereren. Zij geven aan dat persoonlijke flexibiliteit ervoor kan zorgen dat transities tussen functies eenvoudiger verlopen (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; Ragins & Kram, 2007; Fugate et al., 2014). Concluderend kan gesteld worden dat persoonlijke flexibiliteit als dimensie van *ability* ook een positieve invloed heeft op interne mobiliteit door de ervaring die zij hebben opgedaan omtrent organisatie- en functieveranderingen in de publieke organisatie en het belang van die veranderingen inzien.

5.2 Empirische deelvraag 2: Hoe heeft ‘*motivation*’ invloed op de ‘interne mobiliteit’ van medewerkers binnen de gemeente Amsterdam?

Op basis van de resultaten kan geconcludeerd worden dat de medewerkers van de gemeente Amsterdam enerzijds gemotiveerd worden door de dimensies van PSM in hun loopbaan en anderzijds door andere keuzes in hun loopbaan.

Uit de eerste dimensie ‘rationeel’ van PSM komt naar voren dat politiek en beleid geen eenduidige beïnvloeding laten zien op de interne mobiliteit van beide groepen medewerkers. De medewerkers zonder leidinggevende functie geven aan dat politiek een rol speelt in het dagelijks leven, waardoor de normen en waarden worden meegenomen in de keuze voor de loopbaan om draagvlak te kunnen creëren met hun functie. Daarom kan geconcludeerd worden dat politiek als sub-dimensie van *motivation* een positieve invloed heeft op de interne mobiliteit. Daarnaast vinden de medewerkers met leidinggevende functie dat politiek hun leefomgeving bepaalt, maar tegelijkertijd willen zij niet alles laten afhangen van politiek, waardoor geconcludeerd kan worden dat de invloed zowel positief als negatief is op interne mobiliteit. Verder komt naar voren dat beleid als abstract wordt ervaren door de



medewerkers zonder leidinggevende functie, omdat zij een uitvoerende functie hebben. Daarom kan geconcludeerd worden dat beleid als sub-dimensie van *motivation* een negatieve invloed heeft op de interne mobiliteit van de medewerkers zonder leidinggevende functie, omdat het ver van hun functie afstaat. Daarentegen blijkt voor de medewerkers met leidinggevende functie dat zij beleid juist minder abstract ervaren en er vaak mee te maken hebben doordat hun functie hoger in de hiërarchie ligt. Om deze reden kan geconcludeerd worden dat beleid als sub-dimensie van *motivation* een positieve invloed heeft op de interne mobiliteit van de medewerkers met leidinggevende functie.

Uit de tweede dimensie ‘normatief’ komt naar voren dat beide groepen medewerkers het belangrijk vinden om een bijdrage te leveren aan de publieke dienstverlening en daardoor gemotiveerd raken om een loopbaan te hebben binnen de publieke organisatie. Door dit belang en motivatie nemen de medewerkers zonder leidinggevende functie extra taken op om de dienstverlening te verbeteren. Daarom kan geconcludeerd worden dat normatief als dimensie van *motivation* een positieve invloed heeft op interne mobiliteit. Leisink en Steijn (2009) stellen echter dat medewerkers die worden aangetrokken om de publieke sector te dienen zich meer betrokken voelen bij de organisatie en er daardoor minder externe mobiliteit plaatsvindt. Volgens Leisink en Steijn (2009) heeft de bijdrage aan de publieke dienstverlening geen directe invloed op interne mobiliteit, maar kan wel worden gezegd dat de medewerkers in de publieke organisatie blijven.

Verder blijkt uit de derde dimensie ‘affectief’ dat beide groepen medewerkers waarde hechten aan het feit dat zij met hun werk kunnen bijdragen aan de samenleving en naar manieren zoeken om nog meer te kunnen bijdragen. Dit betekent dat wanneer een andere functie binnen de gemeente Amsterdam meer kan bijdragen aan de samenleving er meer interne mobiliteit zal plaatsvinden. Daarom kan geconcludeerd worden dat affectief als dimensie van *motivation* een positieve invloed heeft op interne mobiliteit.

De laatste dimensie ‘zelfopoffering’ wordt verschillend ervaren onder beide groepen medewerkers. De medewerkers zonder leidinggevende functie geven aan onderdeel te zijn van het geheel, waardoor het eigen belang gelijk staat aan het algemene belang, wat weer zorgt voor een positieve invloed op interne mobiliteit. Bovendien vinden de medewerkers met leidinggevende functie, zowel het eigen belang als het algemene belang, invloed heeft op hun loopbaan. Volgens van Van Loon, Vandenabeele en Leisink (2015) kan dit een negatieve invloed hebben op de loopbaan van de medewerkers, omdat de medewerkers bereid zijn om meer op te offeren dan het eigenbelang aankan. Ook komt naar voren dat wanneer de medewerkers het algemene belang gelijk zetten aan het eigen belang ze hier voldoening uithalen, wat weer een positieve invloed heeft op de interne mobiliteit (Van Loon, Vandenabeele & Leisink, 2015). Hieruit kan geconcludeerd worden dat zelfopoffering als dimensie van *motivation*, zowel een positieve als negatieve invloed kan hebben op interne mobiliteit.

Bovendien kan worden geconcludeerd dat de medewerkers uit beide groepen ook gemotiveerd, positief beïnvloed, worden door andere factoren in hun loopbaan binnen de gemeente Amsterdam. Beide groepen worden gemotiveerd door de variëteit aan loopbaanmogelijkheden in de organisatie. Daarnaast



raken de medewerkers zonder leidinggevende functie ook gemotiveerd door de collega's die zij hebben, omdat zij ondersteuning kunnen bieden en de werkomgeving bepalen. Ook worden de medewerkers met leidinggevende functie gemotiveerd door de uitdagingen die de publieke organisatie biedt en de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.

5.3 Empirische deelvraag 3: Hoe heeft ‘*opportunity*’ invloed op de ‘interne mobiliteit’ van medewerkers binnen de gemeente Amsterdam?

Uit de resultaten van *opportunity* kan geconcludeerd worden dat de leiderschapsstijlen, die in het theoretisch kader naar voren komen, niet direct terugkomen in de empirische data. Deze stijlen zijn gevormd op basis van de *skills* die de medewerkers omschrijven over hun leidinggevend. Onder de medewerkers zonder leidinggevende functie wordt alleen de directieve en de ondersteunende leiderschapsstijl ervaren. De directieve leiderschapsstijl wordt omschreven als iemand die duidelijke afspraken maakt omtrent de loopbaan en het gevoel krijgt dat de leidinggevende benaderbaar is om samen met de medewerker de loopbaandoelen te behalen. Daarom kan worden geconcludeerd dat de *skills* die naar voren komen van de leidinggevende, ofwel de directieve leiderschapsstijl als dimensie van *opportunity*, een positieve invloed heeft op de interne mobiliteit van de medewerkers zonder leidinggevende functie, omdat deze medewerkers sturing nodig hebben op het gebied van hun loopbaan.

Daarnaast wordt ook aangegeven dat er sprake is van een ondersteunende leiderschapsstijl, omdat sommige leidinggevend kunnen voorzien in de behoeftes van de medewerker omtrent hun loopbaan. Echter, de leidinggevend kunnen niet altijd voorzien in de behoeftes van de medewerker, waardoor de individuele aandacht soms ontbreekt maar wel van belang is. Daarom kan geconcludeerd worden dat de ondersteunende leiderschapsstijl als dimensie van *opportunity*, zowel een positieve als een negatieve invloed heeft op de interne mobiliteit. Deze ervaren leiderschapsstijlen staan gelijk aan de literatuur van de pad-doel theorie (House, 1971), waarbij de leidinggevende de paden van de medewerker overzichtelijker maakt, zodat hun (loopbaan)doelen worden behaald (Robbins, 1992; Rainey, 2009; Sikandar, 2012; Van Wart, 2017).

Verder kan geconcludeerd worden dat de medewerkers met een leidinggevende functie enkel de prestatiegerichte leiderschapsstijl van hun leidinggevend ervaren. Dit wordt op een positieve manier ervaren, doordat de leidinggevende uitdagende doelen stelt en alleen daarop stuurt, waardoor in mindere mate sturing nodig is. Dit heeft te maken met het feit dat de medewerkers met leidinggevende functie hoger in de hiërarchie van de organisatie staan en daarom minder sturing en aandacht op individueel niveau nodig hebben, maar wel behoefte hebben aan prestatiegerichte aanmoediging. Deze bevinding komt overeen met wat Vianen (2007) pleit. Vianen (2007) geeft aan dat medewerkers worden uitgedaagd als leidinggevend ambities zien in deze personen, waardoor deze leiderschapsstijl grotendeels naar voren komt bij medewerkers met een hogere functie. Om deze reden heeft de prestatiegerichte leiderschapsstijl als dimensie van *opportunity* een positieve invloed op de interne mobiliteit van de medewerkers met leidinggevende functie, maar blijft deze stijl onderbelicht bij de



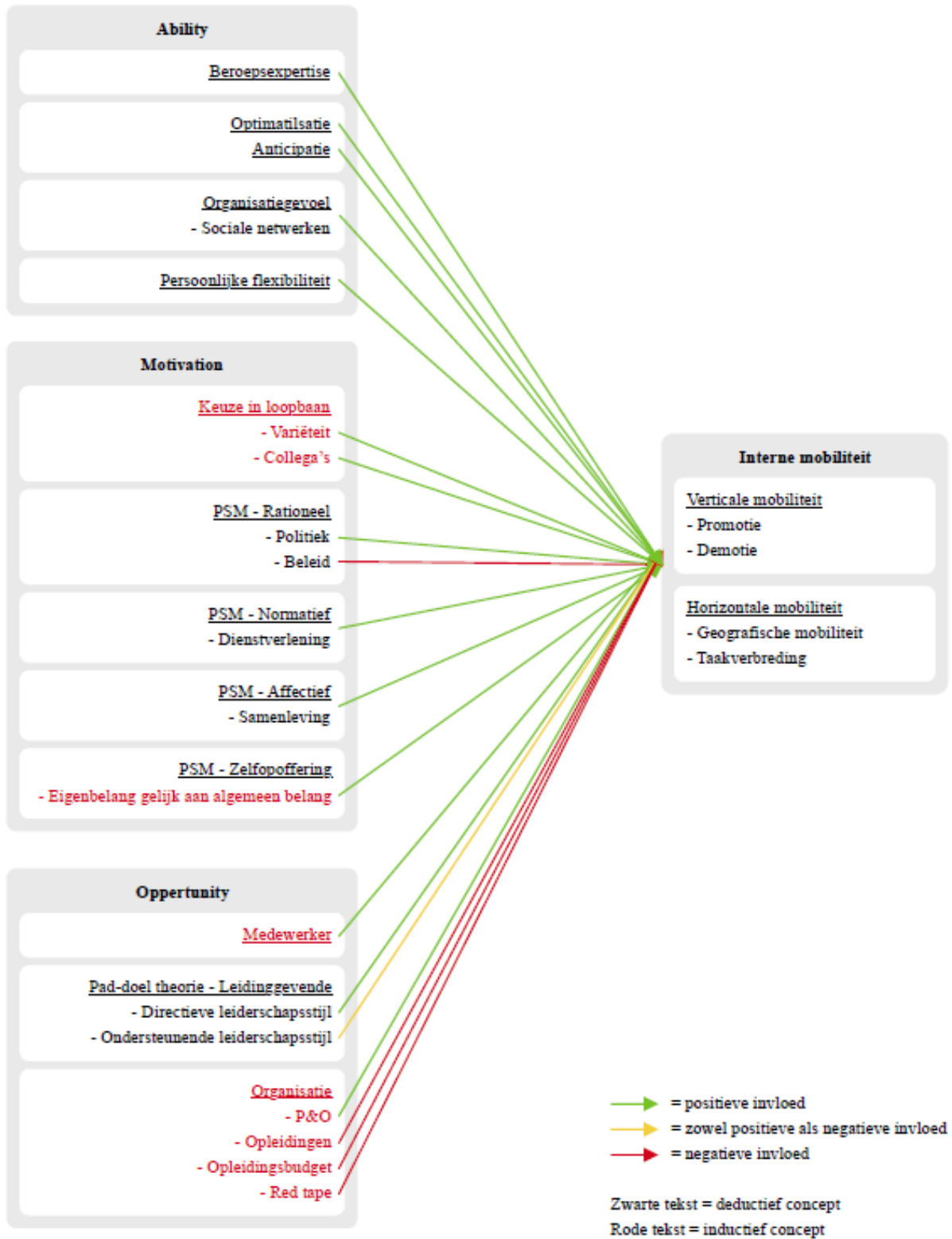
medewerkers zonder leidinggevende functie, waardoor zij ook minder worden uitgedaagd.

Naast de leiderschapsstijlen hebben ook andere factoren invloed op de interne mobiliteit van de medewerkers. Uit de empirische data is gebleken dat beide groepen medewerkers het heft in eigen handen moeten nemen om loopbaanmogelijkheden te creëren binnen de gemeente Amsterdam. Daarom kan geconcludeerd worden dat wanneer de medewerker zelf deze mogelijkheden creëert, dit een positieve invloed heeft op hun loopbaan. Daarentegen is het voor de medewerkers met leidinggevende functie eenvoudiger om deze loopbaanmogelijkheden te creëren, omdat zij hoger in de hiërarchie staan.

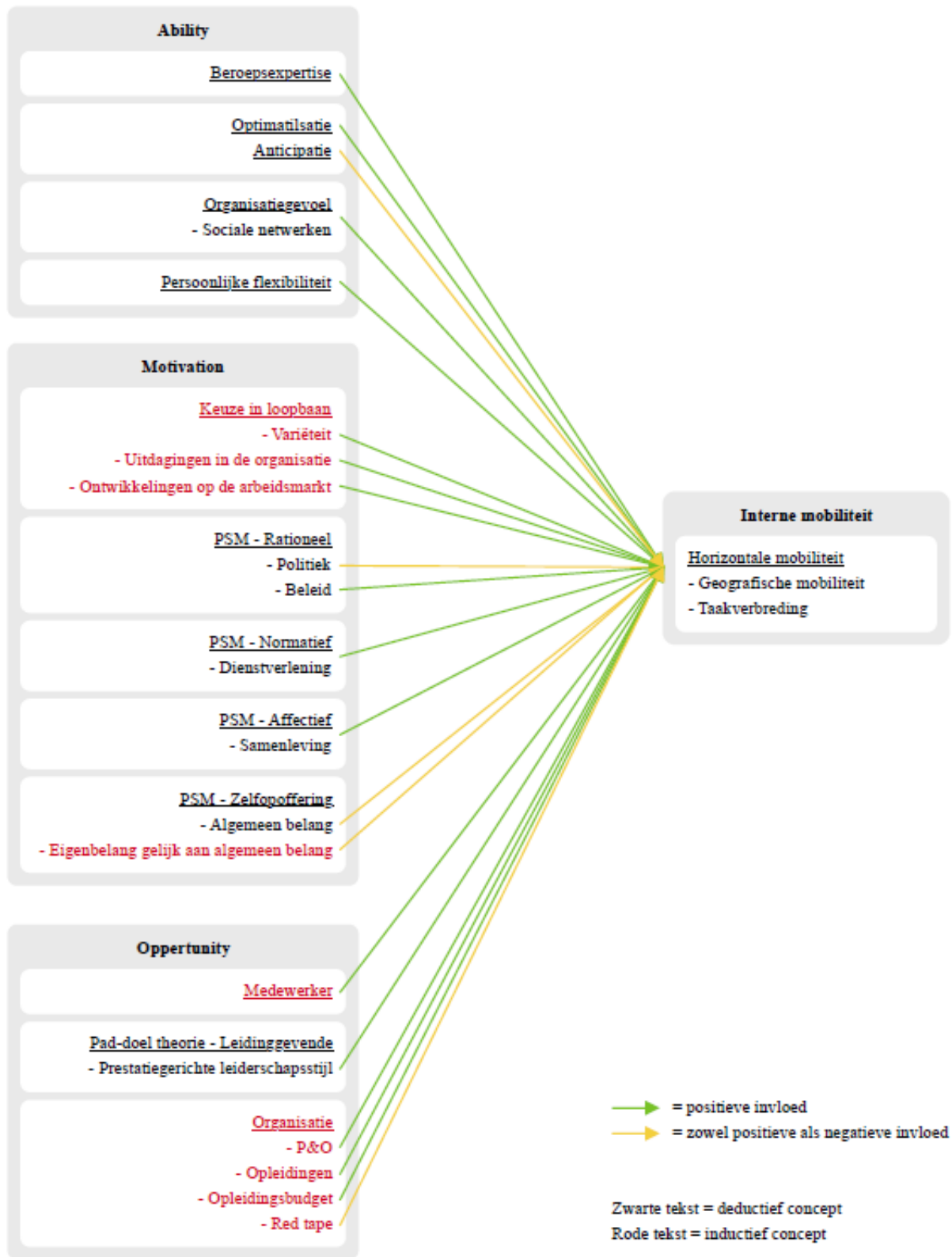
Ten slotte kan geconcludeerd worden dat de publieke organisatie, de gemeente Amsterdam, ook een beïnvloedende rol heeft op de interne mobiliteit van de medewerkers, dat onderscheid kan worden in de P&O-afdeling, het opleidingsaanbod, het opleidingsbudget en *red tape*. Er kan geconcludeerd worden dat de P&O-afdeling, een onderdeel van *opportunity*, een positieve invloed heeft op de loopbaan van beide groepen medewerkers, omdat deze afdeling de interne mobiliteit stimuleert door interne vacatures te mailen, bijeenkomsten te organiseren en opleidingstrajecten aan te bieden. Daarentegen kan geconcludeerd worden dat het opleidingsaanbod, het opleidingsbudget en de *red tape* in de organisatie, ook onderdelen van *opportunity*, een negatieve invloed hebben op de interne mobiliteit van de medewerkers zonder leidinggevende functie. De medewerkers zonder leidinggevende functie geven aan dat er niet veel omscholingstrajecten zijn, het opleidingsopleidingsbudget te laag is en dat de verandering van functie moeizaam verloopt door de bureaucratistische organisatie. Echter, de medewerkers met leidinggevende functie omschrijven de invloed van deze factoren op een andere manier. Deze medewerkers ervaren geen problemen met het opleidingsaanbod en -budget in de organisatie. Daarom is de invloed van het opleidingsaanbod en -budget in de organisatie, onderdelen van *opportunity*, positief op interne mobiliteit. Daarnaast wordt de *red tape* in de organisatie wel erkent door de medewerkers met leidinggevende functie, maar niet zo problematisch ervaren in vergelijking met de medewerkers zonder leidinggevende functie.

5.4 Analyse modellen

Naast het theoretische conceptueel model in hoofdstuk 2, kan aan de hand van de empirische resultaten twee analysemodellen voor beide groepen worden weergegeven. Deze vormen een visuele samenvatting van dit hoofdstuk. In figuur 2 wordt het analyse model van de medewerkers zonder leidinggevende functie weergegeven. Het model van de medewerkers met leidinggevende functie is te zien in figuur 3. De beïnvloedende factoren uit het AMO-model staan links weergegeven, waarin de deductieve concepten in het zwart staan aangegeven en de inductieve concepten in het rood staan beschreven. De invloed van *ability*, *motivation* en *opportunity* op interne mobiliteit wordt aangegeven door de gekleurde lijnen. De kleur groen staat voor een positieve invloed, geel betekent dat dit zowel een positieve als negatieve invloed kan hebben en rood staat voor een negatieve invloed op interne mobiliteit.



Figuur 2. Analyse model medewerkers zonder leidinggevende functie



Figuur 3. Analyse model medewerkers met leidinggevende functie

6. Conclusie

In dit laatste hoofdstuk wordt allereerst de hoofdvraag beantwoord. Vervolgens wordt kritisch gereflecteerd op het onderzoek, waarbij de theoretische en methodologische limitaties worden beschreven. Hier vloeien de wetenschappelijke en praktische aanbevelingen uit voort.

6.1 Hoofdvraag

In dit onderzoek heeft de volgende hoofdvraag centraal gestaan: “*Hoe beïnvloeden de factoren 'ability', 'motivation' en 'opportunity' de interne mobiliteit van medewerkers in publieke organisaties?*”. De factoren uit het AMO-model zijn afzonderlijk onderzocht als een mini-bundel, waardoor *powerful combinations*, de HR-praktijken die een positieve invloed hebben op interne mobiliteit, en *deadly combinations*, de HR-praktijken die een negatieve invloed hebben op interne mobiliteit, duidelijk naar voren zijn gekomen.

Op het gebied van *ability*, het vermogen van de medewerker, kan geconcludeerd worden dat het beschikken van vakinhoudelijke kennis in zowel de huidige als de toekomstige functie, het openstaan voor het ontwikkelen naar een toekomstige functie, het anticiperen op de loopbaanmogelijkheden aan de hand van netwerken en eenvoudig om kunnen gaan met organisatie- en functieveranderingen, een positieve invloed hebben op de interne mobiliteit van de medewerkers.

Daarnaast kan omtrent *motivation*, de bereidheid van de medewerker, aan de hand van PSM geconcludeerd worden dat de medewerkers over het algemeen positief beïnvloed worden door het belang van politiek en beleid, de bijdrage aan de publieke dienstverlening en de samenleving, en wanneer het algemene belang gelijk staat aan het eigen belang. Bovendien vinden de medewerkers met leidinggevende functie ook het algemene belang betekenisvol. Naast PSM hebben de variëteit, de collega's, de uitdagingen in de organisatie en de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt eveneens een positieve invloed op de interne mobiliteit van de medewerkers. De variëteit en de uitdagingen in de organisatie zorgen ervoor dat medewerkers niet snel uitgekeken zijn op de organisatie. Daarnaast zorgen de collega's in de organisatie voor steun en sfeer. Tevens zorgen de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt ervoor dat medewerkers met leidinggevende functie willen meegaan met die ontwikkelingen.

Ten slotte kan met betrekking tot *opportunity*, de mogelijkheden die de medewerker krijgt in de organisatie, geconcludeerd worden dat de invloed van de leiderschapsstijlen verschillend wordt ervaren door beide groepen medewerkers. De directieve leiderschapsstijl heeft een positieve invloed op de medewerkers zonder leidinggevende functie, omdat zij de sturing die zij krijgen op het gebied van hun loopbaan als fundamenteel ervaren. Daarnaast heeft de ondersteunende leiderschapsstijl, zowel een positieve als negatieve invloed op de interne mobiliteit van de medewerker, omdat de individuele aandacht niet altijd wordt ervaren, terwijl daar wel behoefte aan is. Tevens heeft de prestatiegerichte leiderschapsstijl een positieve invloed op de medewerkers met leidinggevende functie, omdat deze medewerkers minder sturing nodig hebben aangezien zij in een hogere functieschaal zitten en alleen



uitgedaagd hoeven te worden omtrent hun loopbaan. Verder heeft het opleidingsaanbod, het opleidingsbudget en de *red tape* in de organisatie volgens de medewerkers zonder leidinggevende functie een negatieve invloed op de interne mobiliteit, omdat het opleidingsaanbod en -budget volgens hen te beperkt is om te kunnen ontwikkelen in de vakinhoudelijke kennis voor hun toekomstige functie in de organisatie. Daarentegen ervaren de medewerkers met leidinggevende functie geen problemen met het opleidingsaanbod en -budget, omdat zij zich vaker op persoonlijk vlak willen ontwikkelen dan vakinhoudelijk en daardoor het tekort niet ervaren. Bovendien zorgt *red tape* ervoor dat de overstap naar andere functies moeizaam verloopt door de vertraagde processen in de organisatie (Bozeman, 2000).

Kortom, *ability* en *motivation* hebben een positieve invloed op de interne mobiliteit van beide groepen medewerkers en *opportunity* heeft, zowel een positieve als een negatieve invloed op de interne mobiliteit van de medewerkers zonder leidinggevende functie.

6.2 Discussie

In deze paragraaf wordt gereflecteerd op het onderzoek. Eerst wordt ingegaan op de theoretische limitaties en vervolgens op de methodologische beperkingen van het onderzoek. Aansluitend daarop worden verschillende vervolgonderzoeken aanbevolen.

6.2.1 Theoretische limitaties en aanbevelingen

Een eerste theoretische limitatie gaat over het PSM-concept, welke verschillend van invloed kan zijn op bepaalde uitkomstresultaten, omdat meerdere auteurs aangeven dat PSM verschillend ervaren kan worden (Brewer, Selden & Facer, 2000; Van Loon et al., 2015). Door de inconsistentie in de uitkomsten van verschillende PSM-onderzoeken, inclusief dit onderzoek, wordt aanbevolen om het PSM-concept met de theoretische benadering '*person-environment fit*' van Kristof-Brown et al. (2005) aan te vullen in een vervolgonderzoek (Brewer, 2008; Leisink & Steijn, 2008). Deze benadering wordt onderverdeeld in vier vormen: persoon-organisatie fit, persoon-baan fit, persoon-leidinggevende fit en persoon-groep fit. Op het gebied van PSM en interne mobiliteit wordt door Leisink en Steijn (2008) betoogd dat alleen de persoon-organisatie fit en persoon-baan fit relevant zijn. Door deze benadering toe te passen in een vervolgonderzoek kan meer worden ingezoomd op de baan- en organisatiekeuze, waar consistente resultaten mee verwacht worden.

Een tweede theoretische limitatie dat uit de literatuurstudie naar voren is gekomen, is de focus op de pad-doel theorie met de vier leiderschapsstijlen: directieve, ondersteunende, participatieve en prestatiegerichte leiderschapsstijlen (Van Wart, 2017). Deze keuze is gemaakt, omdat de vier leiderschapsstijlen ervoor kunnen zorgen om de obstakels die op het pad van de medewerker liggen, weg te nemen (Rainey, 2009; Sikandar, 2012; Talal Ratyan et al., 2013; Van Wart, 2017). Echter, uit de empirie blijkt dat de leiderschapsstijlen niet expliciet naar voren komen en dat de manier van leidinggeven op basis van *skills* wordt beschreven door de medewerkers. Daarom wordt aanbevolen om een vervolgonderzoek te doen naar de *skills* van een effectieve leidinggevende en hoe deze *skills* invloed



hebben op de interne mobiliteit van de medewerkers. Hierbij dient rekening gehouden te worden met zes vaardigheden: communicatie, invloed uitoefenen, sociale vaardigheden, analytische vaardigheden, technische vaardigheden en continu leren, die een leidinggevende effectief maken (Van Wart, 2017).

Een derde theoretische limitatie is het onderdeel over ‘*opportunity*’, dat in het theoretisch kader alleen gericht is op de rol van de leidinggevende. Uit het empirisch onderzoek is echter naar voren gekomen dat er meerdere inductieve concepten geplaatst kunnen worden onder *opportunity*. Uit het onderzoek is gebleken dat de medewerkers zonder leidinggevende functie omtrent interne mobiliteit het opleidingsaanbod anders ervaren ten opzichte van de medewerkers met leidinggevende functie. Doordat dit een inductief concept is, is dit onderbelicht gebleven in het onderzoek terwijl het een interessante bevinding is. Om deze reden wordt aanbevolen om een vervolgonderzoek te doen naar de *intended*, *actual* en *perceived* HR-praktijk, omdat een misfit wordt ervaren in het opleidingsbeleid (Wright & Nishii, 2007). Om deze misfit te kunnen achterhalen, wordt aangeraden om eerst te kijken naar wat er wordt beoogd met het opleidingsbeleid vanuit strategisch niveau, wat vervolgens wordt geïmplementeerd en wat daarna wordt ervaren door de medewerkers. Verschillende auteurs erkennen dat niet alle beoogde HR-praktijken daadwerkelijk worden doorgevoerd of anders worden doorgevoerd dan de oorspronkelijke bedoeling (Truss & Gratton, 1994; Wright & Snell, 1998).

6.2.2 Methodologische limitaties en aanbevelingen

Naast de reflectie op de theoretische limitaties zijn er ook een aantal methodologische beperkingen uit dit onderzoek naar voren gekomen. Allereerst kon dit onderzoek wegens het gegeven tijdsbestek vanuit de Erasmus Universiteit Rotterdam alleen cross-sectioneel worden uitgevoerd. Daarom is dit onderzoek enkel een momentopname, waardoor het niet mogelijk was om te achterhalen hoe de interne mobiliteit van de medewerkers over een bepaalde periode invloed heeft (Creswell, 2013). Bovendien is het mogelijk dat de coronacrisis een rol heeft gespeeld in de beïnvloeding van de data, omdat medewerkers door het thuiswerken minder het vermogen hebben, gemotiveerd zijn of de mogelijkheden krijgen om tijdens de coronacrisis intern te mobiliseren. Om deze reden wordt geadviseerd om dit onderzoek longitudinaal uit te voeren. Een longitudinaal onderzoek zorgt ervoor dat data van hetzelfde concept in verschillende perioden verzameld kunnen worden (Babbie, 2016), zodat de beïnvloedende concepten beter in kaart kunnen worden gebracht (Rindfleisch, Malter, Ganesan & Moorman, 2008).

Een tweede methodologische limitatie is de interne en externe validiteit van dit onderzoek. Voor de interne validiteit van dit onderzoek is enkel gebruik gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksmethode en konden er slechts 17 semigestructureerde interviews worden afgenomen. Door de ontwikkelingen rondom het coronacrisis en de drukte in de werkzaamheden van de medewerkers hebben twee respondenten het interview afgezegd. Hierdoor was het ook lastig om meerdere interviews met de medewerkers in te plannen. Tevens zijn de gehanteerde concepten breed bevraagd door de semigestructureerde interviews, waardoor niet alle concepten, zoals functionele mobiliteit, balans en participatieve leiderschapsstijl, naar voren zijn gekomen. Daarnaast is het vanuit de externe validiteit



niet mogelijk om de empirische onderzoeksbevindingen te generaliseren, omdat het één case betreft en de uitkomsten van het onderzoek alleen van toepassing zijn voor de afdeling informatievoorziening van de gemeente Amsterdam (Boeije et al., 2009). Om de interne en externe validiteit van het onderzoek te vergroten, wordt aanbevolen om een vervolgonderzoek te doen met een grotere steekproef en een kwantitatieve onderzoeksmethode, waardoor er verzadiging optreedt en de onderzoeksresultaten gegeneraliseerd kunnen worden (Matthews & Ross, 2010; Creswell, 2013; Babbie, 2016).

Een derde methodologische limitatie is dat de respondenten zijn benaderd via een mailinglijst, waar medewerkers met en zonder leidinggevende functie in zijn opgenomen, waarvan de meerderheid van de medewerkers al intern is gemobiliseerd of hiervoor openstaat. Hierdoor is het wellicht mogelijk dat een vertekend beeld is ontstaan. Daarom wordt aanbevolen om in een vervolgonderzoek over interne mobiliteit alle medewerkers van de IV-afdeling te benaderen om de groepen die wel en niet intern mobiel zijn geweest te kunnen vergelijken met elkaar. Hiermee kan meer gezegd worden over de invloed van de factoren uit het AMO-model op interne mobiliteit. Bovendien zal dit andere inzichten bieden in vergelijking met de medewerkers die al intern zijn gemobiliseerd.

Een vierde methodologische limitatie dat uit het onderzoek blijkt, is dat de verschillen tussen de invloed van de factoren uit het AMO-model op verticale en op horizontale mobiliteit onderbelicht blijven, omdat tijdens de interviews meer gericht is op het brede concept ‘interne mobiliteit’. Hierdoor kwamen geen eenduidige resultaten naar voren omtrent verticale en horizontale mobiliteit en was het daardoor niet mogelijk om de specifieke invloed te omschrijven. Om toch achter de specifieke invloed te komen, wordt aangeraden om twee groepen medewerkers te onderzoeken, waarvan één groep bestaat uit alleen verticaal gemobiliseerde medewerkers en de andere groep alleen horizontaal gemobiliseerd. Vervolgens is het mogelijk om deze groepen tegen elkaar af te zetten, waardoor het onderscheid beter naar voren komt. Aan de hand van die resultaten kan de gemeente Amsterdam specifieke middelen inzetten ter bevordering van de verticale of horizontale mobiliteit in de organisatie.

6.3 Praktische aanbevelingen

Op basis van de bevindingen, die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen, worden praktische aanbevelingen gegeven aan de gemeente Amsterdam. In het algemeen wordt geadviseerd om de positief beïnvloedende factoren, *ability* en *motivation*, stabiel te behouden. In deze paragraaf wordt de focus meer gelegd op het onderdeel ‘*opportunity*’ voor de medewerkers zonder leidinggevende functie, die meer aandacht nodig hebben om de interne mobiliteit binnen de organisatie te bevorderen. De aanbevelingen zijn gericht op de gemeente Amsterdam, omdat zij dit allemaal binnen de organisatie faciliteren. De aanbevelingen worden geclassificeerd in de leidinggevende, de medewerker en de organisatie. Hierom worden drie aanbevelingen gegeven op deze drie onderdelen van *opportunity*. Deze drie aanbevelingen hebben betrekking op: 1) een coachende leidinggevende, 2) het opstellen van een flexpool en tot slot 3) het aanbieden van vakinhoudelijke opleidingen.



6.3.1 Coachende leidinggevende

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de medewerkers zonder leidinggevende functie een directieve en een ondersteunende leidinggevende cruciaal achten, omdat de rol van de leidinggevende en de manier van leiding geven van belang is voor de medewerkers van de gemeente Amsterdam. Er kan echter meer ondersteuning worden aangeboden vanuit de leidinggevende, omdat de medewerkers meer behoefte hebben aan individuele aandacht op het gebied van hun loopbaan. Volgens Hersey en Blanchard (1969) wordt een combinatie van een hoge directieve en een hoge ondersteunende leiderschapsstijl aangegeven als een ‘coachende stijl’, ofwel een coachende leidinggevende. Op het begin zal de manier van leidinggeven vaak directief zijn en zal naar mate meer een ondersteunende leiderschapsstijl aannemen (Van Wart, 2017). Een coachende leidinggevende is in staat om de loopbaanambities van een medewerker te verbinden met de doelstellingen van de organisatie. Deze leidinggevers tonen oprechte interesse in de behoeften van de medewerkers en zijn bereid om tijd te investeren in de medewerkers, wat zorgt voor een goede vertrouwensrelatie tussen de leidinggevende en de medewerker (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002). Door het belang van een coachende leidinggevende wordt aan de gemeente Amsterdam, de P&O-afdeling, aanbevolen om de huidige leidinggevers op te leiden, zodat zij meer een coachende stijl zullen aannemen. Om de huidige leidinggevers te laten ontwikkelen tot coachende leidinggevers is het in de eerste instantie essentieel om een beeld te krijgen welke *skills* de leidinggevende nog moeten ontwikkelen om te voldoen aan de coachende stijl. Daarom is het van belang voor de P&O-afdeling om de sterke kanten en ontwikkelkanten van elke leidinggevende te achterhalen om hen daarna te kunnen opleiden. Uit het onderzoek is ook naar voren gekomen dat er wel voldoende opleidingen zijn op persoonlijk vlak. Om deze reden wordt het voor de leidinggevende makkelijker om de *skills* van de coachende leiderschapsstijl te ontwikkelen. Wanneer de leidinggevers een coachende leiderschapsstijl hanteren, kunnen zij van toegevoegde waarde zijn op het gebied van de loopbaanmogelijkheden van de medewerkers. Hierdoor is het mogelijk om de interne mobiliteit van de medewerkers in de organisatie te bevorderen.

6.3.2 Het opstellen van een flexpool

Uit het onderzoek blijkt dat de medewerkers ook het heft in eigen handen moeten nemen op het gebied van de loopbaanmogelijkheden in de organisatie. Zo blijkt dat de medewerkers die een taakverbreding hebben gehad, zelf actie hebben ondernomen om deze mogelijkheid te creëren. Om de loopbaanmogelijkheden in de organisatie eenvoudiger te maken, wordt gekeken naar welke mogelijkheden de medewerkers krijgen vanuit de organisatie om vervolgens zelf proactief bezig te kunnen zijn omtrent hun loopbaan. Daarom wordt aanbevolen om een flexpool op te stellen voor de IV-medewerkers van de gemeente Amsterdam. Een flexpool is het flexibiliseren van arbeid waarbij medewerkers de kans krijgen om tijdelijke werkzaamheden binnen de organisatie uit te voeren (De Feyter, Meijers & Evers, 2000). Vanuit de organisatie, de P&O-afdeling, dient eerst een inventarisatie gemaakt te worden van de vraag in de organisatie, waar momenteel veel flexibele arbeid nodig is, en het



aanbod in de organisatie, wie deze flexibele arbeid wil en kan vervullen. Aan de hand van deze inventarisatie kan deze flexpool ingezet worden voor de IV-medewerkers die behoefte hebben om andere taken op te pakken, naast hun huidige functie of in plaats van hun huidige functie, in bespreking met de coachende leidinggevende. De flexpool maakt het mogelijk voor de medewerkers om ingezet te kunnen worden op generalistische of specialistische werkzaamheden, waardoor de medewerkers meer betekenis krijgen in het werk dat zij doen (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Volgens Van Dam (2004) vergroot het flexibel inrichten van de taken in de organisatie de inzetbaarheid van de medewerkers. Bovendien geven Jiang et al. (2012) aan dat flexibele taakontwerpen een *opportunity* bevorderende HR-praktijk is in de organisatie. Door het opstellen van een flexpool worden meer mogelijkheden op het gebied van de loopbaan van de medewerkers gecreëerd, wat de interne mobiliteit binnen de gemeente Amsterdam bevordert.

6.3.3 Het aanbieden van vakinhoudelijke opleidingen

Naast de bovengenoemde aanbevelingen blijkt dat de medewerkers zonder leidinggevende functie van mening zijn dat er vanuit de organisatie weinig vakinhoudelijke opleidingen worden aangeboden en een beperkt opleidingsbudget beschikbaar is om zich te kunnen ontwikkelen in hun vakgebied. Het is belangrijk dat de medewerkers in de organisatie zich kunnen ontwikkelen gedurende hun loopbaan. Om deze reden wordt geadviseerd om vanuit de P&O-afdeling een inventarisatie te maken welke interne opleidingen of trajecten aangeboden kunnen worden. Hierbij gaat het om opleidingen of trajecten waar veel vraag naar is en waar ook budget voor vrijgemaakt kan worden. Door het aanbieden van vakinhoudelijke opleidingen, waar de medewerkers behoefte aan hebben om hunzelf te kunnen ontwikkelen, worden er meer loopbaanmogelijkheden aangeboden voor de medewerkers, wat de vrijwillige interne mobiliteit van de IV-medewerkers binnen de gemeente Amsterdam kan bevorderen (West & Nicholson, 1989; Ostroff & Clark, 2001).



Literatuurlijst

- 't Hart, P. (2014). *Understanding Public Leadership*. London: Palgrave-136.
- Andersen, L. B., Heinesen, E., & Pedersen, L. H. (2014). How does public service motivation among teachers affect student performance in schools?. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(3), 651-671.
- Andersen, L. B., Pallesen, T., & Pedersen, L. H. (2011). Does ownership matter? Public service motivation among physiotherapists in the private and public sectors in Denmark. *Review of Public Personnel Administration*, 31(1), 10-27.
- Anderson, J. R., & Schunn, C. D. (2000). Implications of the ACT-R learning theory: No magic bullets. In R. Glaser (Ed.), *Advances in instructional psychology*, Vol. 5, educational design and cognitive science. London: Lawrence Erlbaum.
- Appelbaum, E. (2000). *Manufacturing advantage: Why high---performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A.L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off*. London: ILR Press
- Atkinson, J.W. (1964). *Introduction to Motivation*. Van Nostrand, Princeton, NJ.
- Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek! Handleiding voor kwantitatief en kwalitatief onderzoek*, 2e druk. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Babbie, E. (2016). *The practice of social research*, 14th edition. Wadsworth: Cengage Learning.
- Bailey, T. (1993). Discretionary effort and the organization of work: Employee participation and work reform since Hawthorne. *Teachers College and Conservation of Human Resources*, Columbia University
- Bax, E.H. (2003). *Kansrijk kiezen. Raamwerk voor Strategisch Human Resource Management*. Schoonhoven: Academic Service.
- Becker, B.E., Huselid, M.A., Pickus, P.S., & Spratt, M.F. (1997). HR as a source of shareholder value: research and recommendations. *Human Resource Management*, 36(1), 39-47.
- Bekkers, V. (2018). Innovation in the public sector: Towards an open and collaborative approach. *International Review of Administrative Sciences*, 84(2), 209-213. doi:10.1177/0020852318761797
- Berg, B.L. & Lune, H. (2014). *Qualitative research methods for the social sciences*. Harlow: Pearson.



- Boeije, H., 't Hart, H. & Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden*. Amsterdam: Boomonderwijs. Eight edition.
- Boonstra, J.J., Steensma, H.O. & Demenint, M.I. (1996). *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties. Theorie en praktijk van complexe veranderingsprocessen*. Maarsen: Elsevier/De Tijdstroom.
- Boselie, P. (2010). *Strategic human resource management: A balanced approach*. Tata McGraw-Hill Education.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human resource management journal*, 15(3), 67-94.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management* (4rd edition). Londen: Palgrave Macmillan.
- Bozeman B. and Su X. 2015, Public Service Motivation Concepts and Theory: A Critique, *Public Administration Review*, 75(5), 700 -710.
- Bozeman, B. (2000). *Bureaucracy and red tape*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Brewer G. A. and Selden S. C. 1998, Whistle Blowers in the Federal Civil Service: New Evidence of the Public Service Ethic, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(3), 413 - 439.
- Brewer, G. (2008) 'Employee and Organizational Performance', in J.L. Perry and A. Hondeghem (eds) *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, pp. 136–56. Oxford: Oxford University Press.
- Brewer, G. A., Selden, S. C., and Facer, R. L (2000). "Individual Conceptions of Public Service Motivation." *Public Administration Review*, 60 , 254–264.
- Cameron, K.S. en Quinn, R.E. (1999), *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur: gebaseerd op het model van de concurrerende waarden*. Sdu Uitgevers, Den Haag.
- CBS. (2017). *Digitaliseirng en arbeid*. Geraadpleegd op 23 maart 2020, van <https://www.cbs.nl/-/media/pdf/2017/10/digitalisering-en-arbeid.pdf>
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (3e ed.). London, Verenigd Koninkrijk: SAGE Publications.
- Crewson, P. E. (1997). Public-Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect. *Journal of Public Administration Research and Theory* 7 (4): 499 – 518.



- De Feyter, M. G., Meijers, J. M., & Evers, G. E. (2000). *Vier op een rij: Beschrijving van vier arbeidspools werkzaam voor het MKB en de ervaringen hiermee van enkele werkgevers*. Geraadpleegd op 9 juni 2020, van <https://publications.tno.nl/publication/34620155/dOZM26/feyter.-2000-vier.pdf>
- De Grip, A., van Loo, J. B., & Sanders, J. M. A. F. (2004). The Industry Employability Index: Taking account of supply and demand characteristics. *International Labour Review*, 143(3), 211-233. <https://doi.org/10.1111/j.1564-913X.2004.tb00269.x>
- De Vos, A. & De Prins, P. (2014). *Towards a Framework for Sustainable Career Management*. Paper presented at the Small Group Meeting on Age Policies, Antwerp.
- 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
- Delsen, L. (1998). Zijn externe flexibiliteit en employability strijdig? *Tijdschrift voor HRM*, 27-45.
- Dijkstra, J. H. (1997). Mobiliteitsbeleid. *Personeelsmanagement in de praktijk*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Erdem, O., Bos, M. A. & Hoeben, J. (2006). *De arbeidsmarktposities van werknemers in 2004. Verschillen in beloning en mobiliteit*. Den Haag: Arbeidsinspectie.
- Feeney, Mary, K. & Bozeman, B. (2009). Stakeholder red tape: Comparing perceptions of public managers and their private consultants. *Public Administration Review* 69:710–26
- 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.
- Gastelaars, M. (2006), *Excuses voor het ongemak. De vele gevolgen van klantgericht organiseren*. Uitgeverij SWP, Amsterdam.
- Gemeente Amsterdam (2018-2020). *Werken bij de gemeente Amsterdam? Goed voor Amsterdam. Goed voor jou*. Arbeidsmarktstrategie 2018-2020. Geraadpleegd op 10 april 2020, van https://assets.amsterdam.nl/publish/pages/877627/arbeidsmarktstrategie_2018-2020.pdf
- Gemeente Amsterdam. (2019a). *Informatievoorziening*. Geraadpleegd op 9 april 2020, van <https://intranet.amsterdam.nl/kennis-beleid/bedrijfsvoering/informatie/>
- Gemeente Amsterdam. (2019b). *Organogram*. Geraadpleegd op 12 april 2020, van <https://intranet.amsterdam.nl/organogram/>
- Gemeente Amsterdam. (2019c). *Plan van aanpak mobiliteit IV*. Geraadpleegd op 5 april 2020, van intern document.



- 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 Cultureel Planbureau.
- Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S. and Varone, F. (2013), Stress perception in public organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 33, 1, pp. 58–83.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *The New Leaders*. London, UK: Little, Brown.
- Grant, A. M. and Campbell, E. M. (2007), Doing good, doing harm, being well and burning out: the interactions of perceived prosocial and antisocial impact in service work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, pp. 665–691.
- Groeneveld, S. (2002). *Loopbanen onder de loep. Allocatie en promotiekansen van een organisatie in verandering*. Assen/Maastricht: Van Gorcum.
- Grundemann, R. & De Vries, S. (2002). *Gezond en duurzaam inzetbaar! Employability beleid in Nederland*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Han, J., & Yin, H. (2016). Teacher motivation: Definition, research development and implications for teachers, *Cogent Education*, 3:1, 1217819, DOI: 10.1080/2331186X.2016.1217819.
- Hartley, J. (2005) Innovation in Governance and Public Services: Past and Present, *Public Money and Management*, 25:1, 27-34
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26-35.
- Herzberg, F. (2003). One more time: how do you motivate employees? 1968. *Harvard Business Review*, 81(1), 87–96.
- Hogan, R., Chamorro-Premuzic, T., & Kaiser, R. B. (2013). Employability and career success: Bridging the gap between theory and reality. *Industrial and Organizational Psychology*, 6(1), 3-16.
- Hollander, E.P. 1958. "Conformity, Status, and Idiosyncrasy Credit." *Psychological Review* 65(2): 117-127.
- Homans, G. 1958. "Social Behavior as Exchange." *American Journal of Sociology* 63 (6): 597-606.
- Hooft, P. van & Jong, A. de. (1996). Mobiliteit en mobiliteitscentra. *Gids voor personeelsmanagement*, 12, 31-39.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321–339.



- House, R., & Mitchell, R. (1974). Path-Goal Theory of Leadership. *Journal of Contemporary Business*, 9, 81-98.
- Houston, D. J. (2000). Public-service motivation: a multivariate test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 713–727.
- Jansen, P.G.W. (2002). Organisatie en mensen: inleiding in de bedrijfspsychologie voor economen en bedrijfskundigen (Organization and people: introduction in business psychology for economists and business economists). Nelissen, Soest.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J. & Baer, J. C. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *The Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294
- Kim, S. (2009). Testing the structure of public service motivation in Korea: A research note. *Journal of Public Administration Research and Theory* 19:839–51.
- Kim, S., & Vandenberghe, W. (2010). A strategy for building public service motivation research internationally. *Public Administration Review*, 70(5), 701–709.
- Kim, S., Vandenberghe, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., ... De Vivo, P. (2013). Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 79–79.
- Kluijtmans, F. (2009), Veranderende arbeidsverhoudingen en de positie van HRM. *Tijdschrift voor HRM*, Lente 2009, 41-65
- Knies, E. (2012). *Meer waarde voor en door medewerkers: een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement* (Doctoral dissertation, Utrecht University).
- Knies, E., & Leisink, P. (2014a). Leadership behavior in public organizations: A study of supervisory support by police and medical center middle managers. *Review of Public Personnel Administration*, 34(2), 108-108. doi:10.1177/0734371X13510851
- Knies, E., & Leisink, P. (2014b). Linking people management and extra-role behaviour : Results of a longitudinal study. *Human Resource Management Journal*, 24(1).
- Kossek, E. E., Roberts, K., Fisher, S., & Demarr, B. (1998). Career self-management: A quasi-Experimental assessment of the Effects of a training intervention. *Personnel Psychology*, 935-962.



- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D. and Johnson, E.C. (2005) 'Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-analysis of Person–Job, Person–Organization, Person–Group, and Person–Supervisor Fit', *Personnel Psychology* 58(2): 281–320.
- Larsen, H & Brewster, C (2003). Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe? *Employee Relations*, 3, p.228 – 244.
- Leisink, P., & B. Steijn (2009). Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. *International review of Administrative Sciences*, 75 (1): 35-52.
- Lewis, L. K. (2000). Disseminating information and soliciting input during planned change: Implementors' targets, sources, and channels for communicating. *Management Communication Quarterly*, 13: 43-75.
- Litzaro, P. & Azcona, B. (1996). Clinical practice, ethics and economics: the physician at the crossroads. *Health Policy*, 37,185-198
- Looise, J. C., Henderickx, E., van der Heijden, H., & Van Hoof, J. (2012). Externe ontwikkelingen en consequenties voor HRM. *Tijdschrift voor HRM*, 2012(4), 105-130.
- Manuel, K. (2014). Het effect van employability op organisatieflexibiliteit en flexicurity: een vergelijking tussen de non-profit sector en de profitsector. *Tijdschrift voor HRM*, 1-22.
- Matthews, B., & Ross, L. (2010). *Research Methods: A practical guide for the social sciences*. Harlow Person Education Limited.
- Mekkelholt, E. W. & Hartog, J. (1989). *Mobiliteit en beloning*. Den Haag: OSA.
- Mekkelholt, E.W. (1993). Een sequentiële analyse van baanmobiliteit in Nederland. *Academisch Proefschrift*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Metselaar, E.E., & Boom, J. (2004). *Handen en voeten aan employability*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Miller, G. E. (1990). The assessment of clinical skills/competence/performance. *Academic Medicine*, 65, 63–67.
- Moody, R.C. & Pesut, D.J. (2006). The motivation to care: application and extension of motivation theory to professional nursing work. *Journal of Health Organization and Management* 20 (1), 15–48.
- Moore, M. (2014). Public value accounting: Establishing the philosophical basis. *Public Administration Review*, 74(4), 465-477.



- Moynihan, D.P. & Pandey S.K. (2007), 'The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation', *Public Administration Review*, vol. 67 (1): 40-53.
- Naff, K.C. & Crum, J. Working for America: does PSM make a difference?, in: *Review of Public Personnel Administration*, 1999, nr. 4, p. 5-16.
- Ng, T. W., Sorensen, K. L., Eby, L. T., & Feldman, D. C. (2007). Determinants of job mobility: A theoretical integration and extension. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(3), p. 363-386
- Nijssen, M., Vermeeren, B., Vermeer L & Visser J. (2018). Wat wendbare organisaties doen (en laten), *Bestuurskunde* 2018-4, p. 79-93
- Ostroff, C., & Clark, M. A. (2001). Maintaining an internal market: antecedents of willingness to change jobs. *Journal of Vocational Behaviour*, 59, 425–453.
- Paauwe, J., Wright, P. M., & Guest, D. E. (2013). HRM and performance: what do we know and where should we go?. *HRM & Performance*, 1-14.
- Pak, K., Kooij, D., De Lange, A., & Van Veldhoven, M. (2019). Human resource management and the ability, motivation and opportunity to continue working: A review of quantitative studies. *Human Resource Management Review*, 29(3), 336-336. doi:10.1016/j.hrmr.2018.07.002
- Perry, J. L. (1996) 'Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity', *Journal of Public Administration Research and Theory* 6(1): 5-23.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.
- Podolny, J. M., & Baron, J. N. (1997). Resources and relationships: social networks and mobility in the workplace. *American Sociological Review*, 62(5), 673–693.
- Ragins, B. R., & Kram, K. E. (Eds.). (2007). *The handbook of mentoring at work: Theory, research, and practice*. Sage.
- Rainey H. G. and Steinbauer P. 1999, Galloping Elephants: Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1), 1-32.
- Rainey, H. G. (2009). *Understanding and managing public organizations*. John Wiley & Sons.
- Rijksoverheid. (2018). *In het hart van de publieke zaak: strategisch personeelsbeleid Rijk 2025*. Geraadpleegd op 14 januari, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/-2018/06/01/strategisch-personeelsbeleid-rijk-2025>



- Rindfleisch, A., Malter, A.J., Ganesan, S. & Moorman, C. (2008). Cross-sectional versus longitudinal survey research: Concepts, findings, and guidelines. *Journal of Marketing Research*, 45(3), 261-279.
- Robbins, S.P. (1992). *Essentials of Organizational Behaviour* (3rd edition). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Rothschild, M. (1999). Carrots, sticks and promises: a conceptual framework for the management of public health and social issues behavior. *Journal of Marketing*, 63 (1), pp. 24-37
- Seibert, S. E., Crant, M., & Kraimer, M. L. (1999). Proactive Personality and Career Success. *Journal of Applied Psychology*, 416-427.
- SER. (2019). *Effecten van technologisering op de arbeidsmarkt*. Geraadpleegd op 21 januari, van <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/overige-publicaties/2019/technologisering-arbeidsmarkt.pdf>
- Sikandar, H. M. (2012). A study of relationship between leader behaviors and subordinate job expectancies: a path-goal approach. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 6(2), 357–371. INSERT-MISSING-URL.
- Steijn, B. (2008). Person-environment fit and public service motivation. *International Public Management Journal* 11:13–27.
- Steijn, B., & Groeneveld, S. (2009). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen: Van Gorcum.
- Steijn, B., Vermeeren, B., & van Bruggen, J. (2017). De invloed van de leidinggevende op de arbeidsbeleving en arbeidsmobiliteit van medewerkers in het openbaar bestuur. *Publicaties en Artikelen. Werken in en aan overheidsorganisaties*, 119
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature*. New York: Free Press
- Talal Ratyan, A., Khalaf, B., & Rasli, A. (2013). Overview of path-goal leadership theory. *Jurnal Teknologi*, 64(2). <https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.11113/jt.v64.2235>
- Thijssen, J.G.L., Van Der Heijden, B.I.J.M. & Rocco, T.S. (2008), 'Towards the Employability-Link Model: Current Employment Transition to Future Employment Perspectives', *Journal of Human Resource Development Review*, 7 (2), 165-183.
- Truss, C. & Gratton, L. (1994). Strategic human resource management: A conceptual approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(3)663-686.
- Van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 29–51.



- Van den Berg, J., Van den Broek, L. & Wijchers, L. (1996). *Mobiliteit voor alle leeftijden*. Alphen aan den Rijn/Diegem: Samsom Bedrijfsinformatie.
- Van den Oever, H. (1999). Mobiliteit creëert ruimte. *Informatie Professional*; 1999 [3] 4, p. 21-23.
- 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, 449–476
- Van der Steen, M. & Van Twist, M. (2014). Weerbaar of wendbaar zijn? Strategische opties in de voorbereiding op de drie decentralisaties. *Beleid en Maatschappij*, 2014 (41) 1.
- Van der Velde, M. (1996). De rol van socialisatietechnieken. *Gids voor personeelsmanagement*, 2, 19-21.
- Van der Velde, M., Jansen, P., & Dijkers, J. (2015). *Praktijkgericht onderzoek: Opzetten, uitvoeren, analyseren en rapporteren* (2e druk). Hilversum: Concept uitgeefgroep.
- Van Hoof, P. & De Jong, A. (1996). Mobiliteit en mobiliteitscentra. *Gids voor personeelsmanagement*, 12, 31-39.
- Van Loon, N. M., Leisink, P. & Vandenabeele, W. (2013) Talking the Talk of Public Service Motivation: How Public Organization Logics Matter for Employees' Expressions of PSM, *International Journal of Public Administration*, 36:14, 1007-1019, DOI:10.1080/01900692.2013.798811
- Van Loon, N. M., Vandenabeele, W. & Leisink, P. (2015). On the bright and dark side of public service motivation: the relationship between PSM and employee wellbeing. *Public Money & Management*, 35(5), 349-356.
- Van Thiel, S. (2015). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Continho.
- Van Vuuren, T., Caniels, M. C., & Semeijn, J. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag & Organisatie*, 357-374.
- Van Wart, M. (2017). *Leadership in Public Organizations. An Introduction* (3e editie). Armonk N.Y.: M.E. Sharpe.
- Van Zolingen, S.J. (2002). The Role of Key Qualifications in the Transition from Vocational Education to Work. *Journal of Vocational Education Research*, 27(2), 217-242



- Vandenabeele, W. (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: More robust evidence of the PSM performance relationship. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 11-34.
- Vandenabeele, W. V. (2008). Development of a public service motivation measurement scale: Corroborating and extending Perry's measurement instrument. *International Public Management Journal*, 11(1), 143–167.
- Vandenabeele, W.V., Leisink, P. L. M., & Knies, E. (2013). Public value creation and strategic human resource management: Public service motivation as a linking mechanism (pp. 37-54).
- Vandenbroeck, S., Aerts, L., Daenen, L., Vandersmissen, L., & Godderis, L. (2016). Scan en verbeter het werkvermogen in de organisatie: de ontwikkeling van de gratis online tool wellfie. *Tbv - Tijdschrift Voor Bedrijfs- En Verzekeringsgeneeskunde*, 24(9), 425–431. doi: 10.1007/s12498-016-0164-z
- Velde, M. van der. (1996). De rol van socialisatietechnieken. *Gids voor personeelsmanagement*, 2, 19-21.
- Velde, M., & Berg, P. (2003). Managing functional flexibility in a passenger transport firm. *Human Resource Management Journal*, 13(4), 45–55. <https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.1111/j.1748-8583.2003.tb00104.x>
- Vermeeren, B. (2017). Influencing public sector performance: studying the impact of ability-, motivation- and opportunity-enhancing human resources practices on various performance outcomes in the public sector. *International Review of Administrative Sciences*, vol. 83, 4: pp. 717-737. doi: 10.1177/0020852315591642
- Vermeeren, B., Kuipers, B., and Steijn, B. 2014. "Does Leadership Style Make a Difference? Linking HRM, Job Satisfaction, and Organizational Performance." *Review of Public Personnel Administration* 34(2): 174-195.
- Vermeulen, W. (2004). *Nieuwe baan of nieuwe functie? Een studie naar de beloning van externe en interne mobiliteit*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.
- Verschuren, P. & Doorewaard, H. (2010). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma.
- Vianen van, E (2007). Onbegrensde loopbanen; een kwestie van persoon en organisatie. *Gedrag & Organisatie*, 3, p. 303 – 318.
- Vries, H. A. (H. de, Bekkers, V. J. J. M. (V., & Tummers, L. G. (L. (2015). Innovation in the public sector: a systematic review and future research agenda. *Public Administration* Vol. 2015, Pp. 1-40. <https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.1111/padm.12209>



- Vroom, V.H. 1964. *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- West, M. A., & Nicholson, N. (1989). The outcomes of job change. *Journal of Vocational Behavior*, 34, 335–349.
- Westen, G. (1995). Het managen van mobiliteit. *Maandblad voor personeelswerk en arbeidsverhoudingen*, 18, 24-28.
- Witmer, H., & Mellinger, M. S. (2016). Organizational resilience: Nonprofit organizations' response to change. *Work*, 54(2), 255-265.
- Wright, B. E. (2008). Methodological challenges associated with public service motivation research. In *Motivation in public management*, ed. James L. Perry and Annie Hondeghem, 80–98. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Wright, B. E. and Pandey, S. K. (2010), Public organizations and mission valence. *Administration and Society*, 43, 1, pp. 22–44.
- Wright, P. & Snell, S. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23:756-772.
- Wright, P.M. & Nishii, L.H. (2007). Strategic HRM and organizational behaviour: integrating multiple levels of analysis. Working paper 06-05, Cornell University, Ithaca, NY.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179–201.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.



Bijlage

1. Topiclijst

Inleiding

- Bedanken voor medewerking
- Voorstellen (naam, studie, onderzoek)
- Anonimiteit en vertrouwelijkheid
- Tijdens het interview gelegenheid tot vragen stellen

Motivation (PSM) - organisatie

1. Heb je interesse in politiek?
 - a. Waarom wel of niet?
 - b. Zo ja? Hoe omschrijf je jouw deze interesse?
 - c. Hoe dit invloed op jouw loopbaan?
2. Heb je interesse in beleid?
 - a. Waarom wel of niet?
 - b. Zo ja? Hoe omschrijf je jouw deze interesse?
 - c. Hoe dit invloed op jouw loopbaan?
3. Voel je je betrokken tot de samenleving?
 - a. Zo, ja? Hoe uit dat zich?
 - b. En hoe draag je dan bij aan de samenleving?
 - i. Hoe belangrijk vind jij het om bij te dragen aan de samenleving?
 - ii. Hoe ervaar je dit?
 - c. Hoe heeft dit invloed op jouw loopbaan?
4. Hoe zou je de verhouding tussen het (algemene) publieke en uw eigen belang beschrijven?
 - a. Merk dat het publieke belang overstijgt?
 - i. Waarom wel of niet?
 - b. Hoe heeft dit invloed op jouw loopbaan?
5. Wat trekt jou aan om in de publieke sector te werken?
6. Wat vind je van de gemeente Amsterdam als publieke organisatie?
 - a. Wat vind je aantrekkelijk aan de gemeente Amsterdam als werkgever?
 - b. Wat was jouw reden om bij de gemeente Amsterdam te komen werken?

Interne mobiliteit

1. Hoe zou je jouw loopbaan binnen de gemeente Amsterdam omschrijven?
 - a. Welke functie(s) deed je binnen de gemeente Amsterdam?



- i. Hoe zag/zagen deze functies eruit?
2. Welke functie heb je binnen de gemeente Amsterdam?
 - a. Hoelang heb je deze functie?
3. Hoe verschillen de vorige functie(s) in vergelijking tot jouw huidige functie?
 - a. Zie je jouw huidige functie als vooruitgang, achteruitgang of gelijk aan je vorige functie?
 - b. Indien dit gelijk staat aan je vorige functie, zou je dan willen aangeven waarom je dit zo ziet?
 - i. En wat is de precieze verandering?
 - c. Hoe is de overstap naar je huidige functie verlopen?
4. Welke aspecten beïnvloeden de keuzes in jouw loopbaan?
5. Hoe ziet jouw ideale loopbaan eruit?
 - a. Hoe zou je dit kunnen verwezenlijken binnen de gemeente Amsterdam?

Opportunity

1. Hoe ondersteunt de organisatie jou om de (ideale) loopbaan te bereiken?
 - a. Welke mogelijkheden krijg je vanuit de organisatie?
2. Wat is de rol van jouw leidinggevende in het bereiken van jouw (ideale) loopbaan?
3. Hoe zou je jouw leidinggevende omschrijven?
 - a. Op welke manier geeft hij/zij leiding?
4. Hoe betrokken is jouw leidinggevende met jouw (ideale) loopbaan?
 - a. Hoe heeft dit invloed op jou?
5. Hoe ervaar je dat de leidinggevende jou aanmoedigt in jouw loopbaan?
6. Wat heb je van jouw leidinggevende nodig om de mogelijkheden voor jouw loopbaan nog makkelijker te maken?
7. Welke andere aspecten hebben invloed op de mogelijkheden in jouw loopbaan?

Ability

1. Oriënteer jij je op de loopbaanmogelijkheden binnen de gemeente Amsterdam?
 - a. Waarom wel of niet?
 - b. Zo ja? Hoe oriënteer jij je op deze loopbaanmogelijkheden?
2. Als er een functie tussen zit die je wel wil hoe zorg je ervoor dat je die loopbaanmogelijkheden krijgt?
 - a. Welke factoren spelen hierbij een rol?
 - b. Hoe ga je daarmee om?
3. Welke vakinhoudelijke vaardigheden ben je sterk in met betrekking tot jouw huidige functie?
 - a. Kan je met deze vaardigheden ook toepassen in jouw gewenste loopbaan?



- a. Waarom wel of niet?
4. En wat moet je nog ontwikkelen om jouw ideale loopbaan te kunnen bereiken?
 - a. Op welke manier wil je deze vaardigheden ontwikkelen?
5. Hoe ga je om met veranderingen in de organisatie?
 - a. Hoe ga je om met veranderingen in jouw functie?
6. Vind jij dat jij je nog moet aanpassen voor jouw toekomstige functie in de organisatie?
 - a. Zo, ja? Hoe zou jij je aanpassen?

Motivation (PSM) - functie

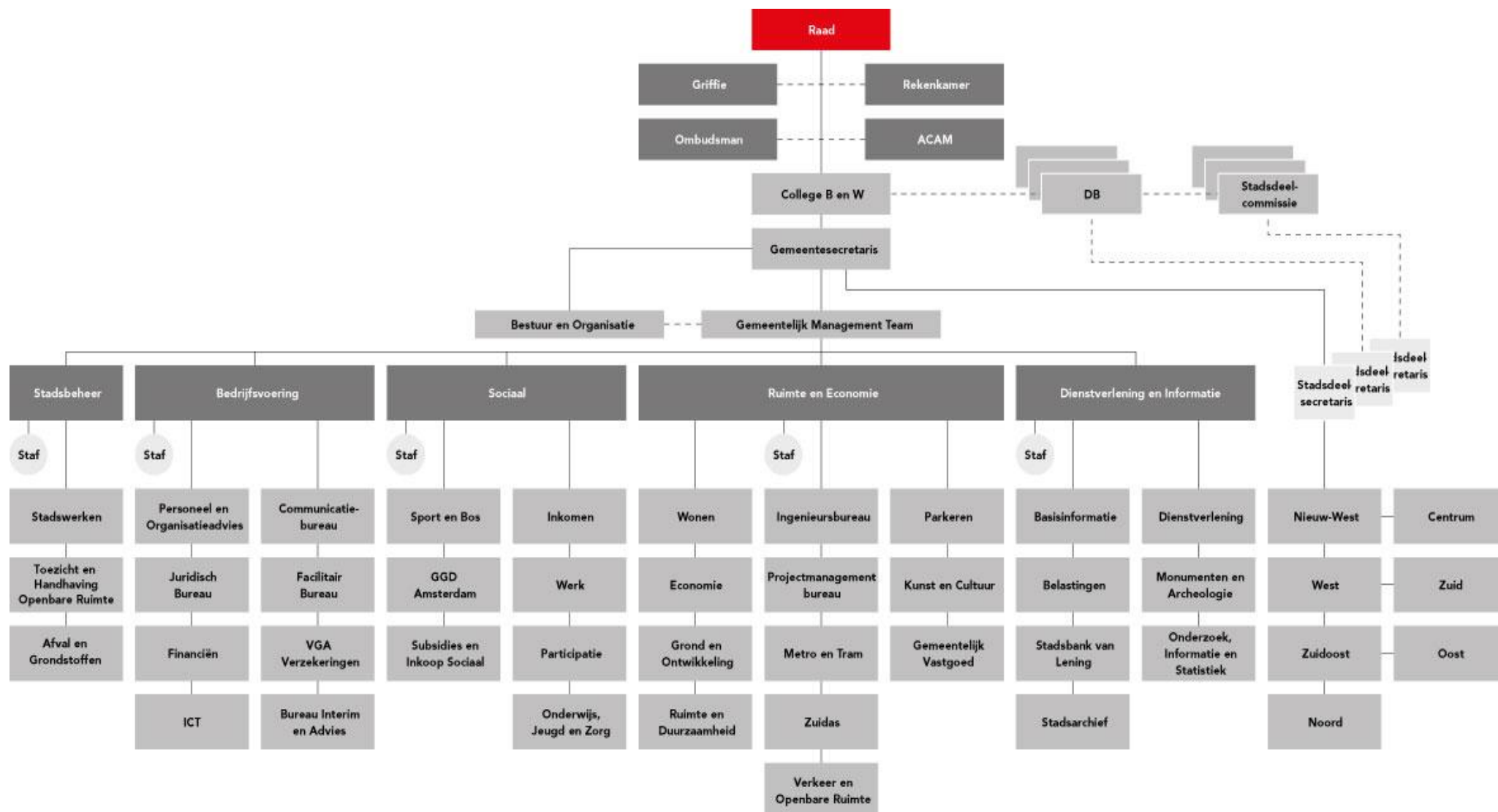
1. Als we naar je huidige functie kijken, welke aspecten van deze functie motiveert jou om deze functie uit te voeren?
2. Wat is jouw bijdrage met deze functie aan de gemeente Amsterdam?
 - a. En wat is de bijdrage aan de samenleving?
3. Hoe belangrijk vind je deze bijdrage voor de ontwikkeling van de gemeente Amsterdam?
 - a. En voor de samenleving?
4. Zijn er nog werkzaamheden die je doet naast jouw functie voor de gemeente Amsterdam?
 - a. Waarom wel of niet?
 - i. Wat was je reden om dit te doen?

Afsluiting

- Zijn er nog dingen die je kwijt wilt, waarvan je denkt dat ze bij kunnen dragen aan dit onderzoek?
- Heb je verder nog vragen?
- Interview uitwerken, samenvatten en opsturen voor controle
- Nogmaals benadrukken vertrouwelijk en anoniem
- Bereikbaar op telefoonnummer en mail voor vragen en opmerkingen
- Nogmaals bedanken en aangeven dat de resultaten na afloop worden gedeeld

2. Organogram de gemeente Amsterdam

In het onderstaande organogram wordt weergegeven dat de IV's zich bevinden in de stafafdelingen van de vijf clusters.



3. Uitnodigingsbericht

Beste collega,

Wat een heftige tijd maken wij mee. Hopelijk ben je veilig en gezond!

Sinds februari loop ik stage bij de gemeente Amsterdam bij het CarrièreCentrum. Tijdens deze stage werk ik mee aan de leerwerktrajecten in de organisatie en doe ik mijn afstudeeronderzoek. Dit onderzoek doe ik voor mijn masteropleiding management van HR en verandering aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en gaat over de loopbaanmogelijkheden binnen de gemeente Amsterdam. Daarom benader ik jou met de vraag of je wil deelnemen aan een interview van ongeveer 50 minuten.

Vind jij het belangrijk om te blijven kijken naar andere loopbaanmogelijkheden binnen de gemeente Amsterdam of ben je tijdens jouw loopbaan bij de gemeente Amsterdam al van functie veranderd? Dan ben jij geschikt voor mijn onderzoek en hoop ik dat je wil deelnemen. Bovendien worden de resultaten anoniem verwerkt en zullen de resultaten na afloop worden toegestuurd.

Sta je open voor een interview met mij? Dan ontvang ik graag een reactie voor maandag 27 april.

Jouw hulp zou mij enorm helpen met mijn onderzoek!

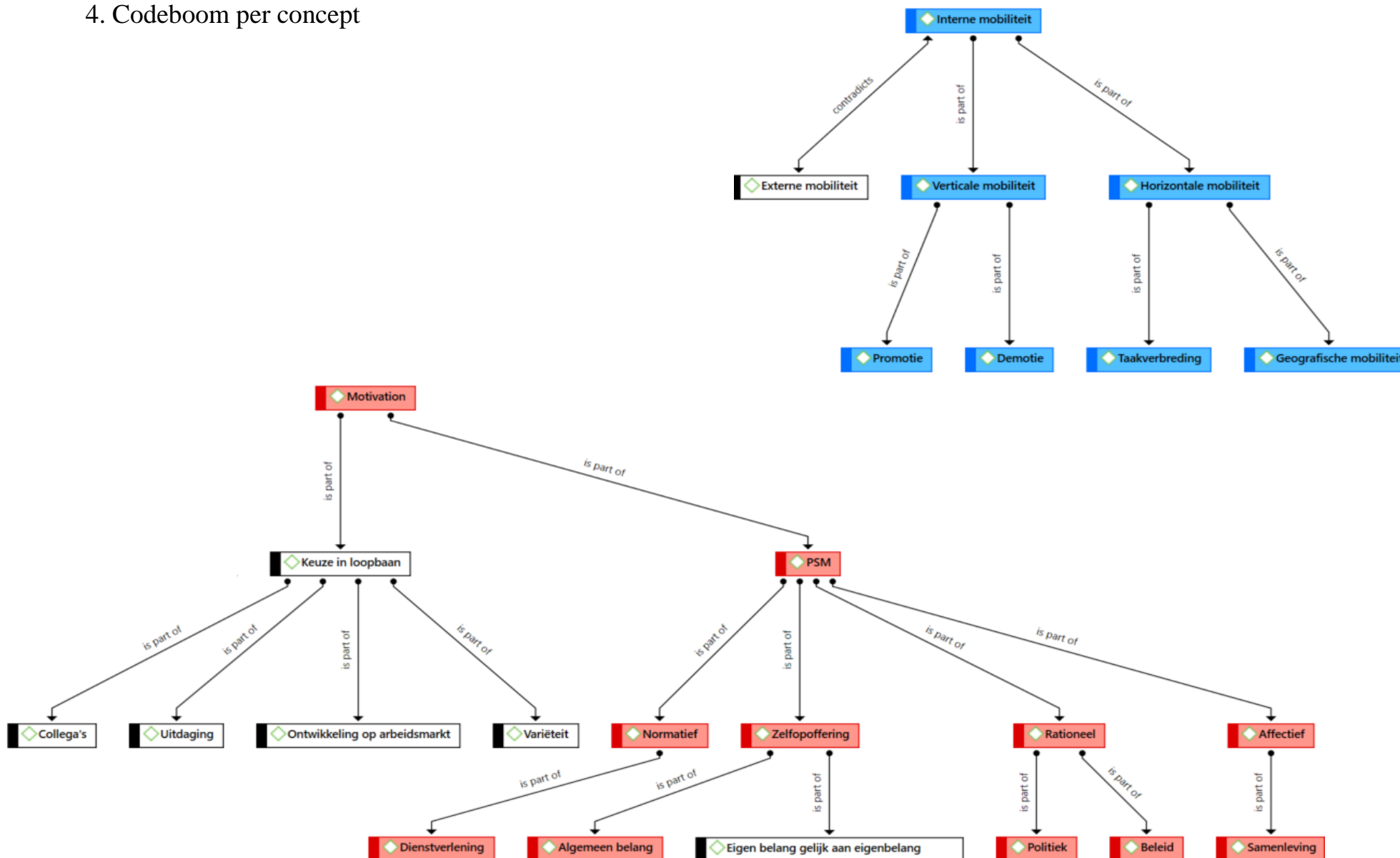
Met vriendelijke groet,

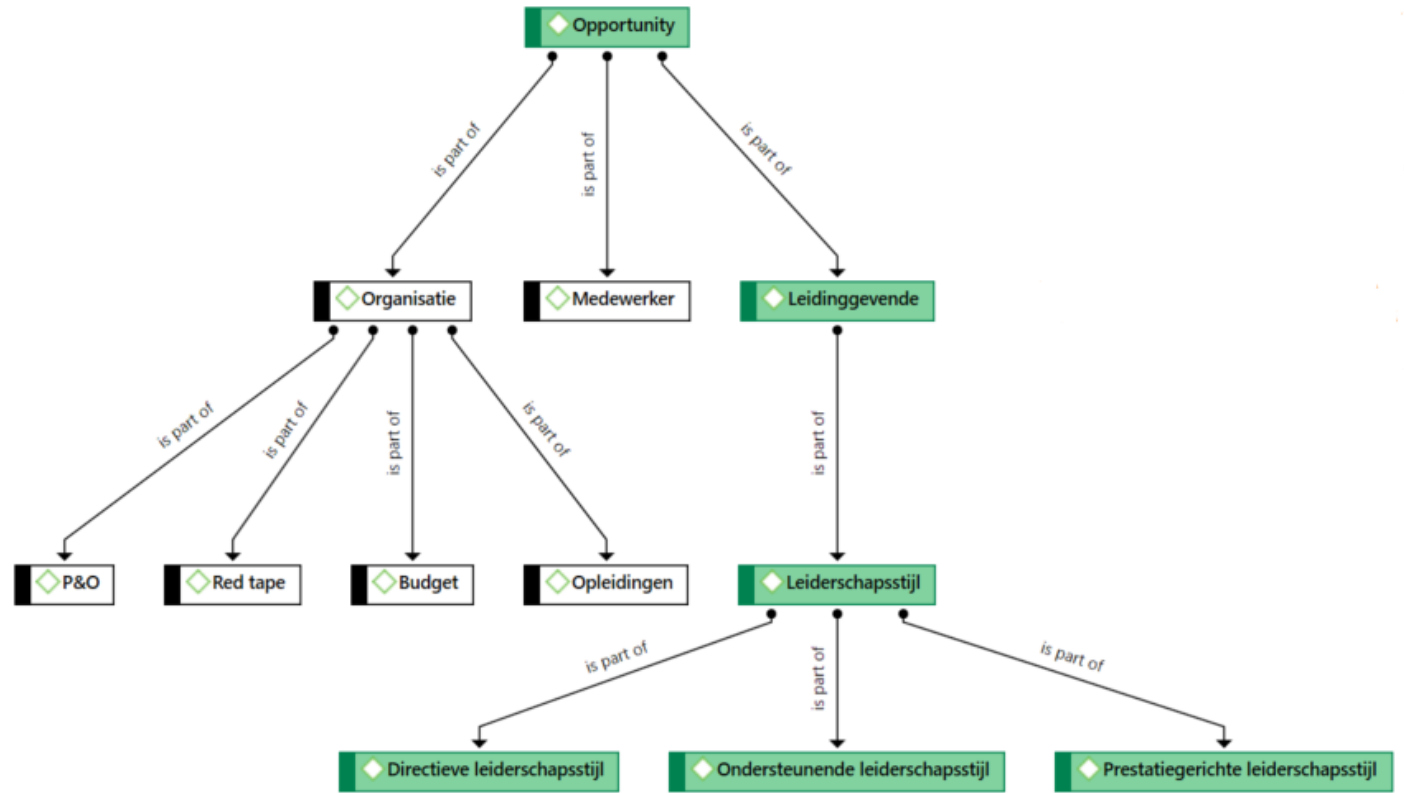
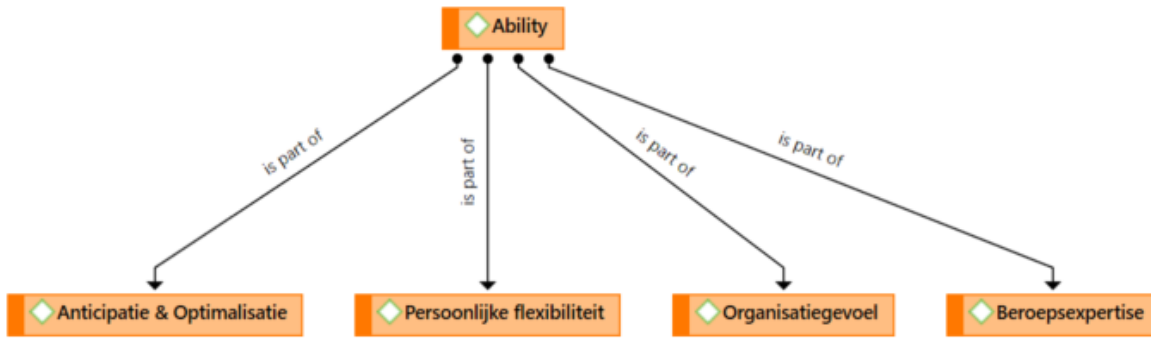
Burcu Fidan

Stagiaire Leerwerktrajecten

De gemeente Amsterdam

4. Codeboom per concept







Bovenstaand wordt de codeboom onderverdeeld in de concepten: interne mobiliteit (blauw), *ability* (oranje), *motivation* (rood) en *opportunity* (groen). Met deze kleuren worden de deductieve concepten afgebeeld. Daarnaast zijn de inductieve concepten in het wit gevisualiseerd. In deze codeboom zijn alle codes opgenomen, waarbij de zwarte pijlen verschillende betekenissen laten zien: '*Is part of*' zijn de dimensies van de concepten en '*contradicts*' geeft een tegenstelling van de concepten weer.