

DE MENS ACHTER DE FTE

EEN KWALITATIEF ONDERZOEK NAAR DE INVLOED
VAN GEDWONGEN FUNCTIEWISSELING OP DE
ERVAREN KWALITATIEVE BAANONZEKERHEID

Anne van den berg 604144ab
Erasmus Universiteit Rotterdam
Master Management van Hr en Verandering
Datum: 29 juni 2025
Aantal woorden: 11908

Afstudeercoach: Laura den Dulk
Tweede beoordelaar: Alissa van Zijl

Voorwoord

Zoals gebruikelijk begint deze scriptie met een persoonlijke noot. Deze scriptie is het resultaat van een vijf maanden durende afstudeerstage bij de Gemeente Rotterdam. Waar ik in het begin van de master Management van Hr en Verandering, niet wist waar ik ‘later’ zou willen werken, werd dit duidelijker in mijn afstudeerperiode. Het onderwerp van mijn scriptie was wél iets waar ik duidelijk over was. Mijn interesse ligt bij verandermanagement en in het bijzonder de interesse voor de ervaringen van medewerkers. Het meenemen van medewerkers in een verandertraject boeide mij, maar vooral wanneer dit niet gebeurt. Zo was het onderwerp van deze scriptie snel geboren.

Hoewel het onderzoek redelijk soepel en stabiel verliep, werd de vraag over mijn toekomst groter. Waarbij mijn focus lag op het schrijven van dit onderzoek, leefde deze vraag vooral in mijn omgeving. Zo heeft mijn oma de afgelopen 10 jaar denk wel zeker wekelijks tegen mij gezegd; ‘An ik ben zo benieuwd waar jij nou terecht gaat komen’. Vaak leek dit voor mij nog ver weg, maar tijdens het schrijven van dit voorwoord kan ik mededelen dat ik mijn eerste ‘grote mensenbaan’ heb gevonden. Na 6 jaar vwo, 3 jaar bachelor en deze 1-jarige master kan ik zeggen dat ik trots ben op het pad die ik heb bewandeld.

Buiten het feit dat het onderzoek redelijk stabiel verliep, kan ik zeggen dat hier ook zeker uitdagingen inzaten. Herschrijven, herschrijven en nogmaals herschrijven en als je denkt dat je nu wel de goede vorm te pakken hebt, nogmaals herschrijven. Daarbij heeft deze periode ook mijn weerbaarheid getraind door de vele feedbackmomenten. Ik wil graag Laura bedanken voor de kritische maar zeker prettige feedback. Je hielp me altijd weer op weg naar een stapje verdieping, die ik soms zelf nog niet gelijk zag. Daarnaast wil ik ook mijn stagebegeleider Nair bedanken voor de vrijheid die ik heb gekregen om mijn scriptieproces zoveel mogelijk zelfstandig in te richten. Je bood de begeleiding die ik nodig had en zorgde ervoor dat ik altijd bij je terecht kon.

Tot slot mijn gezin, vriend en vriendinnen. Mijn ouders en broer wil ik bedanken voor het luisteren naar mij in tijden van stress, en op momenten waarop ik het zelf even niet kon relativeren. Jens, dankjewel voor de steun en afleiding in een periode waar jijzelf ook druk was met afstuderen. Mijn lieve vriendinnen, bedankt voor het soms aanhoren van mijn geklaag maar vooral voor de leuke weekenden tussen het schrijven door.

Schoonhoven, juni 2025

Anne van den Berg

Samenvatting

Deze scriptie is het resultaat van een kwalitatief onderzoek bij de gemeente Rotterdam. Er is onderzoek gedaan naar het verband tussen gedwongen interne mobiliteit en de ervaren kwalitatieve baanonzekerheid onder medewerkers van clusters Bestuurs-concernondersteuning (BCO) en Dienstverlening (DV). Daarnaast is er gekeken naar de rol van de directe leidinggevende in dit proces in de vorm van sociale steun.

Aanleiding voor dit onderzoek is de krimopgave Kiezen voor Rotterdam (KvR), die gekoppeld is aan een grote bezuiniging. Door de bezuiniging moet personeel efficiënter ingezet worden wat inhoudt dat formatieplaatsen verdwijnen en medewerkers intern doorstromen. De hoofdvraag luidt: “Wat is de relatie tussen gedwongen interne mobiliteit en de ervaren kwalitatieve baanonzekerheid van gemeentemedewerkers van cluster BCO en DV, en welke rol speelt de steun van de directe leidinggevende hierin?”

Het onderzoek is uitgevoerd door middel van 21 semigestructureerde interviews met medewerkers die een gedwongen functiewisseling ondergingen. Deze resultaten zijn aangevuld met een observatie van een KvR inloopsprekkuur voor medewerkers. Uit deze resultaten blijkt dat gedwongen interne mobiliteit in zekere mate leidt tot kwalitatieve baanonzekerheid. Voornamelijk op vlakken van werkinhoud en sociale relaties. Daarnaast blijkt transparantie en duidelijke organisatiecommunicatie een belangrijke voorspeller van onzekerheid bij medewerkers. Dit hangt samen met de ervaren procedurele rechtvaardigheid van medewerkers. De steun van de directe leidinggevende blijkt belangrijk maar overwegend afwezig. Slechts een klein aantal van de respondenten ervaarde zowel emotionele als instrumentele steun. De meeste gaven aan niet alles te kunnen delen met hun directe leidinggevende, weinig informatie te krijgen en ook niet begeleid te worden in het zoeken naar een nieuwe functie. Dit hangt deels samen met het gegeven dat de leidinggevers onvoldoende geïnformeerd worden.

Op basis van deze bevindingen wordt aanbevolen om als eerste de organisatiecommunicatie te verbeteren. Wanneer hier een verantwoordelijke voor is aangesteld, is het advies om door te gaan met de maandelijkse informatiesessies. Hierbij is het van belang om ook te delen als er geen nieuws is. Ten tweede is het advies om de procedurele rechtvaardigheid te versterken door medewerkers meer te betrekken in het proces. Daarbij gaat het om tweerichtingsverkeer, waarbij de terugkoppeling cruciaal is. Als laatste moet mensgericht leiderschap in tijden van verandering meer onder de aandacht komen in de leiderschapsopgave van de gemeente. Zo worden leidinggevende bewuster van hun gedragingen en kunnen handvaten geboden worden om dit te verbeteren.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	2
Samenvatting	3
Inhoudsopgave	4
1. Inleiding	6
1.1 Aanleiding onderzoek	6
1.2 Probleemstelling.....	7
1.2.1 Doelstelling.....	7
1.2.2 Vraagstelling	7
1.3 Wetenschappelijke relevantie	8
1.4 Maatschappelijke relevantie	8
1.5 Bestuurskundige relevantie.....	9
1.6 Leeswijzer.....	9
2. Theoretisch kader.....	10
2.1 Interne mobiliteit	10
2.1.1 Soorten mobiliteit	10
2.1.2 Gevolgen interne mobiliteit	11
2.2 Baanonzekerheid	12
2.2.1 Definitie baanonzekerheid.....	12
2.2.2 Kwalitatieve en kwantitatieve baanonzekerheid	12
2.3 Relatie gedwongen interne mobiliteit en kwalitatieve baanonzekerheid	13
2.4 Sociale steun	16
2.4.1 Definitie sociale steun	16
2.4.2 Emotionele en instrumentele steun	17
2.4.3 Gevolgen sociale steun	17
2.5 Conclusie en conceptueel model.....	18
3. Methode	19
3.1 Onderzoeksopzet.....	19
3.2 Dataverzameling.....	19
3.3 Steekproef.....	20
3.4 Operationalisering.....	21
3.5 Data analyse	22
3.6 Validiteit en betrouwbaarheid	22
3.7 Ethische overwegingen	23
4. Resultaten	24
4.1 Ervaring gedwongen interne mobiliteit en kwalitatieve baanonzekerheid.....	24
4.1.1 Gedwongen interne mobiliteit.....	24
4.1.2 Kwalitatieve baanonzekerheid	26
4.2 Ervaren steun van leidinggevende	31
4.2.1 Emotionele steun	31

4.2.2 Instrumentele steun	32
4.3 De relatie tussen gedwongen interne mobiliteit en ervaren kwalitatieve baanonzekerheid	35
4.4 Op welke manier beïnvloedt steun van de directe leidinggevende de ervaren kwalitatieve baanonzekerheid binnen cluster BCO en DV?	37
5. Conclusie en discussie	39
5.1 Conclusie.....	39
5.2 Theoretische reflectie.....	40
5.3 Methodologische reflectie	41
5.4 Aanbevelingen	43
5.4.1 Organisatiecommunicatie verbeteren	43
5.4.2 Inspraak medewerkers	43
5.4.3 Mensgericht leiderschap	44
Referentielijst.....	45
Bijlage A.....	51
Bijlage B.....	53
Bijlage C.....	54
Bijlage D.....	56

1. Inleiding

1.1 Aanleiding onderzoek

Organisaties moeten zich kunnen aanpassen aan de omgeving door ontwikkelingen in economie, arbeidsmarkt, technologie en politiek (Nijssen et al., 2018; Gesthuizen & Dagevos, 2007). Het inspelen hierop door de overheid door middel van bezuinigingen heeft gevolgen voor organisaties en medewerkers. Bijvoorbeeld in de vorm van reorganisaties, herstructureringen of interne mobiliteit (Dyer & Shafer, 2003; Dawson, 1991).

Tegenwoordig kent Nederland een krappe arbeidsmarkt met een overheid die steeds minder geld uitgeeft aan gemeenten (Basekin, 2025). Vanaf 2026 krijgen gemeenten onvoldoende geld om hun taken uit te voeren, waardoor de verwachting is dat 75% van de gemeenten in het rood zal staan (VNG, 2025). Dit dwingt gemeenten tot moeilijke keuzes zoals het efficiënter inzetten van personeel.

Ook binnen de gemeente Rotterdam zijn ze bezig met een organisatie brede krimpopgave genaamd ‘Kiezen voor Rotterdam’ (KvR), als gevolg van de veranderende omgeving (Gemeente Rotterdam, 2024a). Dit hangt samen met 150 miljoen aan bezuinigingen op organisatiekosten (2024–2027). Deze verandering omvat de keuze om te stoppen met groeien als organisatie zijnde en om het aantal formatieplaatsen (FTE= fulltime equivalent) te verminderen.

In totaal streeft de gemeente Rotterdam ernaar om in 2025 met 267 fte en vanaf 2026 met 556 fte te krimpen (Gemeente Rotterdam, 2024a). Taken vervallen en medewerkers worden intern herplaatst. Het uitgangspunt is om niemand gedwongen te ontslaan, maar ook intern doorstromen brengt gevolgen mee voor medewerkers (Gemeente Rotterdam, 2024b). In de literatuur verwijst dit naar interne mobiliteit, wat inhoudt dat werknemers binnen de organisatie wisselen van functie (Metselaar & Boom, 2004).

Tijdens oriënterende gesprekken met gemeentemedewerkers van cluster BCO kwam naar voren dat deze ontwikkelopgave veel losmaakt bij de getroffen medewerkers. Er is onduidelijkheid over het verloop van de verandering, wat een onzekere situatie oplevert. Dit past bij het concept baanonzekerheid vanuit de wetenschappelijke literatuur. Baanonzekerheid wordt gedefinieerd als “de gepercipieerde machteloosheid om de gewenste continuïteit te behouden in een bedreigde werksituatie” (Greenhalgh en Rosenblatt, 1984, p.438). Baanonzekerheid kan verdeeld worden in kwantitatieve baanonzekerheid: de onzekerheid over het voortbestaan van de baan op zich en kwalitatieve baanonzekerheid: onzekerheid over de continuïteit van gewaardeerde baankenmerken (Hellgren, Sverke & Isaksson, 1999). Juist

de kwalitatieve baanonzekerheid wordt met toenemende mate van belang door onze huidige dynamische arbeidsmarkt (Mackelenbergh & Steynen, 2023).

Tot slot ligt er volgens onderzoek bij onzekerheid en interne mobiliteit ook een belangrijke rol voor de leidinggevende. Sociale steun van de directe leidinggevende kan baanonzekerheid verminderen (Yukl, 2010; Van der Ploeg; 2005). Daarnaast kan het opbouwen van een goede band tussen medewerkers en leidinggevende en duidelijke en tijdige communicatie zorgen voor minder baanonzekerheid (Lee et al., 2018).

1.2 Probleemstelling

1.2.1 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te verkrijgen in de invloed van gedwongen interne mobiliteit op de ervaren kwalitatieve baanonzekerheid bij medewerkers in de publieke sector. Daarnaast wordt er gekeken hoe sociale steun van de leidinggevende deze ervaren kwalitatieve baanonzekerheid kan verminderen. Dit wordt gedaan door middel van een kwalitatieve interviewstudie met medewerkers van clusters Bestuurs- en concernondersteuning (BCO) en Dienstverlening (DV) bij de gemeente Rotterdam.

1.2.2 Vraagstelling

Hoofdvraag;

Wat is de relatie tussen gedwongen interne mobiliteit en de ervaren kwalitatieve baanonzekerheid van gemeentemedewerkers van cluster BCO en DV, en welke rol speelt de steun van de directe leidinggevende hierin?

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn er de volgende deelvragen opgesteld;

1. Hoe ervaren medewerkers werkzaam bij cluster BCO en DV van de gemeente Rotterdam de gedwongen interne mobiliteit en kwalitatieve baanonzekerheid?
2. Hoe ervaren medewerkers de steun van de directe leidinggevende binnen cluster BCO en DV?
3. Wat is de relatie tussen gedwongen interne mobiliteit en de ervaren kwalitatieve baanonzekerheid?
4. Op welke manier beïnvloedt steun van de directe leidinggevende de relatie tussen gedwongen interne mobiliteit en ervaren kwalitatieve baanonzekerheid binnen cluster BCO en DV?
5. Welke aanbevelingen vloeien voort uit de conclusies van dit onderzoek?

1.3 Wetenschappelijke relevantie

Veel onderzoek richt zich op baanonzekerheid in combinatie met tijdelijke contracten, omdat deze medewerkers meer onzekerheid zouden ervaren dan medewerkers met een vast contract (Langerak et al., 2022). Echter, vaste medewerkers kunnen ook onzekerheid ervaren in tijden van verandering zoals reorganisaties (Van Vuuren & Smulders, 2018). Ook is er een gebrek aan onderzoek naar gedwongen mobiliteit (Ng et al., 2007). Veel onderzoek is gericht op vrijwillige interne mobiliteit, hoewel gedwongen mobiliteit minder gunstig is voor medewerkers en zorgt voor baanonzekerheid (Chadi & Hetschko, 2020; Greenhalgh & Rosenblatt, 1984). Dit benadrukt het belang van verder onderzoek naar baanonzekerheid in de context van gedwongen mobiliteit.

Daarnaast gaat de meeste aandacht naar kwantitatieve baanonzekerheid in plaats van kwalitatieve baanonzekerheid (Urbanaviciute et al., 2021). Vanwege de schaarse literatuur over kwalitatieve baanonzekerheid is het relevant om te onderzoeken wat deze onzekerheid kan verminderen. Onderzoek suggereert dat directe leidinggevende hier een belangrijke rol spelen (Yukl, 2010; Van der Ploeg; 2005). Om deze reden is het relevant om te kijken of de directe leidinggevende zijn medewerkers van steun voorziet en op welke manier.

1.4 Maatschappelijke relevantie

Voor een maatschappij met een snel veranderende arbeidsmarkt is het belangrijk om te kijken naar gedwongen interne mobiliteit en de gevolgen hiervan. Onderzoek naar het verminderen van baanonzekerheid is cruciaal omdat dit kan zorgen voor mindere werkprestaties, lagere tevredenheid en meer verzuim (Langerak et al., 2022). Interne mobiliteit komt vooral voor in de sectoren overheid en zorg wat het onderzoek naar kwalitatieve baanonzekerheid relevant maakt voor andere publieke organisaties (Echtelt & Voogd-Hamelink, 2017). Tot slot is het belangrijk om als organisatie te weten hoe het proces van interne mobiliteit voelt voor hun medewerkers en hoe de directe leidinggevende hen hierin kan ondersteunen. De leidinggevende kan onzekerheid wegnemen of verminderen bij medewerkers waardoor zij meer plezier in hun werk hebben en meer tevreden zijn (Fu, 2025). Tevreden werknemers zijn vaker productief en daarnaast is het ook voor de maatschappij van belang dat medewerkers tevreden zijn met hun werksituatie (Wright & Cropanzano, 2000; Judge et al., 2001).

1.5 Bestuurskundige relevantie

Zoals eerder genoemd, komt interne mobiliteit steeds meer voor in publieke organisaties (Echtelt & Voogd-Hamelink, 2017). Organisatieveranderingen vragen veel van de medewerkers waardoor bestuurskundige inzichten in de perceptie van deze medewerkers steeds belangrijker worden. Publieke organisaties streven niet alleen naar efficiëntie maar ook naar publieke waarde (Koppenjan, 2022). Onderzoek naar de ervaringen van medewerkers met gedwongen mobiliteit, is relevant voor de publieke waarde omdat dit de dienstverlening kan beïnvloeden. Medewerkers kunnen door onzekerheid of stress minder presteren, terwijl zij de publieke waarden vertegenwoordigen (Grandia & Volker, 2023). Dit maakt onderzoek naar hoe de directe leidinggevende de kwalitatieve baanonzekerheid kan verminderen relevant. Zij hebben invloed op de perceptie en gedrag van medewerkers, wat de dienstverlening kan verbeteren (Fenlason & Beehr, 1994). Daarnaast is het voor de publieke waarde van belang dat organisaties zoals gemeenten ook oog hebben voor het welzijn van hun personeel, omdat dit doorwerkt in de dienstverlening.

1.6 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 bespreekt de concepten interne mobiliteit, baanonzekerheid, sociale steun en het verband hier tussen. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 het onderzoeksontwerp uiteengezet. Hoofdstuk 4 presenteert de resultaten, waarna het laatste hoofdstuk 5 de conclusie en discussie met praktische aanbevelingen bevat.

2. Theoretisch kader

In dit theoretisch kader zullen allereerst de concepten interne mobiliteit en baanonzekerheid uitgelegd en met elkaar in verband gebracht worden. Het verband tussen de twee concepten kan worden beïnvloed door procedurele rechtvaardigheid wat onderdeel is van het psychologisch contract. Hierna zal de rol van de leidinggevende betrokken worden door middel van het concept sociale steun. Tot slot volgt er een conclusie van dit theoretisch kader met een conceptueel model.

2.1 Interne mobiliteit

2.1.1 Soorten mobiliteit

Arbeidsmobiliteit wordt in de literatuur gedefinieerd als; “patronen van transities binnen en tussen organisaties in iemands werkzame leven” (Ng et al., 2007, p.363). Arbeidsmobiliteit kan verdeeld worden in interne en externe mobiliteit (Gesthuizen & Dagevos, 2007). Externe mobiliteit verwijst naar het wisselen van werkgever, interne mobiliteit naar het wisselen van functie binnen eenzelfde organisatie (Echtelt & Voogd-Hamelink, 2007).

Interne mobiliteit kan onderverdeeld worden in opwaartse mobiliteit, ook wel promotie genoemd, en neerwaartse of zijwaartse mobiliteit (Kalleberg & Mastekaasa, 2001). Promotie houdt in dat er een overstap plaatsvindt naar een functie in een hogere rang die veelal gepaard gaat met meer salaris, hogere status, meer verantwoordelijkheden en meer of andere vaardigheidseisen (Bidwell, 2011). Neerwaartse mobiliteit verwijst naar demotie, het tegenovergestelde van promotie, binnen dezelfde organisatie (Ng et al., 2007). Zijwaartse mobiliteit betekent een functiewisseling binnen dezelfde organisatie en op hetzelfde hiërarchische niveau.

Bij de opgave Kiezen voor Rotterdam gaat het om interne mobiliteit maar is het voor sommige medewerkers nog niet duidelijk welke richting zij op gaan. Uit interviews zal blijken welke richting dit is.

De richting van doorstromen kan het gevolg zijn van een eigen beslissing of vanuit de managers of organisatie. In de literatuur wordt dit vrijwillige en niet-vrijwillige (lees; gedwongen) arbeidsmobiliteit genoemd (Kalleberg & Mastekaasa, 2001). Vrijwillige mobiliteit betekent dat een werknemer zelf het besluit neemt om te vertrekken, waarbij sommige auteurs ervan uitgaan dat de organisatie in de meeste gevallen dit zou willen voorkomen (AbouAssi et al., 2019). Gedwongen mobiliteit ontstaat als de organisatie bepaalt wie er waar ontslagen. Neerwaartse en zijwaartse mobiliteit zijn richtingen die vaak

voortkomen uit beslissingen vanuit het management zoals door herstructureringen of krimpopgaves vanuit de organisatie (Kalleberg & Mastekaasa, 2001). Waar sommige onderzoekers zoals Kalleberg & Mastekaasa (2001) bij interne mobiliteit alleen de richting van verplaatsen onderscheiden, wordt in dit onderzoek eveneens onderscheid gemaakt tussen vrijwillige en gedwongen mobiliteit. In dit onderzoek over gedwongen interne mobiliteit omvat het begrip de drie verschillende richtingen die al eerder benoemd zijn; opwaarts, neerwaarts en zijwaarts.

2.1.2 Gevolgen interne mobiliteit

Gedwongen interne mobiliteit treft zowel het individu als de organisatie. Het is belangrijk voor de organisatie en maatschappij dat werknemers tevreden zijn over hun werksituatie (Gesthuizen & Dagevos, 2007). Tevreden werknemers ontstaan door een goede fit tussen de persoonlijke baanvoorkeuren en de daadwerkelijke baankenmerken, zoals verklaard door de person-job fit theorie (Kaur & Kang, 2021). Deze theorie benadrukt het belang van onderzoek naar gevolgen van gedwongen interne mobiliteit omdat het gaat over een goede match tussen een persoon en een organisatie (Goetz & Wald, 2022). Dit kan namelijk leiden tot lager verloop van personeel, hogere baantevredenheid en hogere betrokkenheid. Hoe groter de overeenstemming tussen de eigenschappen van een werknemer en de kenmerken van de functie, des te meer positieve gevolgen voor zowel werknemer als organisatie (Goetz & Wald, 2022). Dit onderzoek richt zich echter alleen op de specifieke ervaringen en gevolgen voor de medewerkers.

Men kan stellen dat werk een belangrijke rol speelt in het leven van mensen. Niet alleen door salaris maar ook door de inhoud van het werk zelf, mogelijkheden tot persoonlijke ontwikkeling of de banden met collega's (Kalleberg, 1977; Kalleberg & Mastekaasa, 2001; De Beer, 2001). Verandering hierin, als gevolg van gedwongen interne mobiliteit, kan positieve of negatieve gevolgen hebben. Positieve gevolgen zijn een betere fit tussen vaardigheden en baankenmerken of een hogere werktevredenheid (Ray, 2024). Negatieve gevolgen zijn een hoger risico op burn-out, lagere betrokkenheid bij de organisatie en een hoge emotionele belasting van werknemers doordat ze zich moeten aanpassen aan de nieuwe omgeving (Ray, 2024). Tot slot wijst onderzoek uit dat veranderingen in de werkplek kunnen leiden tot kwalitatieve baanonzekerheid; de bezorgdheid dat gewaardeerde baankenmerken verdwijnen (Mackelenbergh & Steynen, 2023; Feenstra-Verschure et al., 2023). In de volgende sectie zal dit concept dan ook verder worden toegelicht.

2.2 Baanonzekerheid

2.2.1 Definitie baanonzekerheid

Baanonzekerheid wordt door Greenhalgh en Rosenblatt (1984, p.438) gedefinieerd als “de gepercipieerde machteloosheid om de gewenste continuïteit te behouden in een bedreigde werksituatie”. Andere auteurs verwijzen naar een soortgelijke definitie waarbij baanonzekerheid refereert naar de onzekerheid over het voortbestaan van de arbeidsplaats (De Witte, 1999; Lee et al, 2018). Lee et al. (2018) benadrukken dat baanonzekerheid een subjectief concept is. Dit betekent dat het per persoon verschilt in welke mate zij baanonzekerheid ervaren bij dezelfde objectieve situatie (Hellgren & Sverke, 2003; Lee et al., 2018).

2.2.2 Kwalitatieve en kwantitatieve baanonzekerheid

In de literatuur wordt er onderscheid gemaakt tussen kwalitatieve en kwantitatieve baanonzekerheid. Er zit een verschil in het permanent verliezen van de baan of het verliezen van bepaalde gewaardeerde baankenmerken (Hellgren, Sverke & Isaksson, 1999). Over het algemeen heeft de eerdergenoemde definitie van baanonzekerheid vooral betrekking op kwantitatieve baanonzekerheid. Kwantitatieve baanonzekerheid heeft namelijk betrekking op het daadwerkelijke verliezen van de baan (Handaja & De Witte, 2007). Bij deze vorm van baanonzekerheid gaat het om de onzekerheid dat men niet weet of men morgen nog werk heeft of niet. Bij de opgave Kiezen voor Rotterdam zal het gaan om gedwongen interne mobiliteit zonder dat mensen gedwongen ontslagen worden. Om deze reden hoeven medewerkers niet onzeker te zijn over het behouden van hun baan, maar wel over hun huidige functie. Het gaat hier dus om kwalitatieve baanonzekerheid.

Kwalitatieve baanonzekerheid betekent dat medewerkers onzeker zijn over de continuïteit van de door hen gewaardeerde baankenmerken (Hellgren, Sverke & Isaksson, 1999). Zoals Van der Elst et al. (2014, p.145) formuleren; “de gepercipieerde onzekerheid over een ongewenste verandering in iemands werksituatie in de toekomst”. Voorbeelden van gewaardeerde aspecten van de baan zijn sociale relaties, werkinhoud, arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden (Van Mackelenbergh & Stynen, 2023). Het gedwongen moeten wisselen van functie kan zorgen voor onzekerheid over de nieuwe functie en of deze dezelfde gewaardeerde aspecten biedt.

2.3 Relatie gedwongen interne mobiliteit en kwalitatieve baanonzekerheid

Gedwongen interne mobiliteit kan, resulteren in negatieve of positieve veranderingen voor medewerkers. Kwalitatieve baanonzekerheid is daar één van. Het psychologisch contract van Rousseau (1990) biedt inzicht in dit verband. Gevoelens van onzekerheid bij medewerkers kunnen immers ontstaan door on vervulde verwachtingen van werknemers en verplichtingen van werkgevers (O'Donnel & Schields, 2002; Rousseau, 2001).

Denise Rousseau definieert dit als “de individuele opvattingen met betrekking tot wederzijdse verplichtingen, die ontstaan in de context van de relatie tussen organisatie en werknemer” (Rousseau, 1990, p.391). Het psychologisch contract is subjectief en niet formeel opgesteld zoals een arbeidsovereenkomst. Het psychologisch contract is ook dynamisch en dus aan verandering onderhevig. Voorbeelden zijn verwachtingen over bepaalde ervaringen en kwaliteiten van medewerkers of dat de werkgever zorgt voor economische zekerheid. De lijst van items die onder het psychologisch contract vallen, kunnen betrekking hebben op veel aspecten. Hierdoor ligt de focus op wat er verandert in dat contract, als gevolg van een functiewijziging (Schalk & Freese, 1998).

De gevolgen worden het duidelijkst als het contract geschonden wordt (Schalk & Freese, 1998). Het psychologisch contract wordt geschaad als de ene partij vindt dat de ander partij zijn verplichtingen van het contract niet nakomt (Swarts & Steijn, 2012). Een schending kan negatieve gevolgen hebben voor medewerkers. Voorbeelden zijn het afnemen van vertrouwen en tevredenheid, het tonen van minder extra inzet door werknemers en gevoelens van mentale stress, angst en depressie (Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994; Schumacher et al., 2016). Echter, is het psychologisch contract dynamisch en betekent verandering geen schending. Veranderingen in het psychologisch contract kunnen ook negatieve gevolgen hebben voor de medewerker in de vorm van baanonzekerheid, veroudering van vaardigheden en het verlies van vrienden of vertrouwde relaties. Het schaden van het contract is een subjectief oordeel en heeft te maken met rechtvaardigheid (O'Donnel & Schields, 2002).

Werknemers kunnen een schending van het contract ervaren als zij zich onrechtvaardig behandeld voelen. Er zijn twee soorten rechtvaardigheid; distributieve en procedurele rechtvaardigheid (Beugre, 1998). Distributieve vaardigheid gaat om de verdeling tussen investeringen en uitkomsten. Het draait om een balans tussen de inspanning en de beloning die als rechtvaardig moet worden ervaren (Helfenrath et al., 2023). Procedurele rechtvaardigheid gaat niet om de uitkomsten maar om de eerlijkheid van besluitvormingsprocedures en processen (Mulgund, 2022). Het gaat om de manier waarop mensen in de organisatie worden benaderd en of er rekening wordt gehouden met de wensen

van de werknemers (Swarts & Steijn, 2012). Hierbij gaat het om het correct toepassen van verwachtingen en de gehanteerde richtlijnen en regels. Het omvat ook de mogelijkheid dat medewerkers hun mening mogen geven (Swarts & Steijn, 2012; O'Donnel & Schields, 2002). In dit onderzoek is vooral de procedurele rechtvaardigheid van belang, omdat het gaat om de ervaringen van medewerkers in het proces van het gedwongen van functie wisselen. Niet om de uitkomsten hiervan.

De vier pilaren van procedurele rechtvaardigheid zijn; eerlijkheid, transparantie, onpartijdigheid en stem (inspraak) (Mulgund, 2022). Samengevat gaat het bij procedurele rechtvaardigheid om de manier waarop medewerkers worden bejegend en de mate waarin er rekening wordt gehouden met hen bij beslissingen (Ybema, 2007). Daarnaast geeft de literatuur aan dat organisatorische factoren zoals organisatiecommunicatie, de relatie tussen baanonzekerheid en negatieve gevolgen kunnen verminderen (Langerak et al., 2022). Onrechtvaardige gevoelens bij beslissingen kunnen leiden tot stress, waar mogelijk baanonzekerheid er een van is. Aan de andere kant zorgt een rechtvaardige procedure voor het gevoel dat een medewerker serieus wordt genomen.

De mate waarin medewerkers onzeker worden, als gevolg van hun gedwongen functiewisseling, wordt dus mede bepaald door gevoelens van procedurele rechtvaardigheid en door veranderingen in het psychologisch contract. Om deze redenen is het van belang om de ervaren procedurele rechtvaardigheid mee te nemen in het onderzoek waarbij dus gelet zal worden op de al eerdergenoemde vier pilaren.

Tot slot kan rechtvaardigheid afkomstig zijn van de organisatie of vanuit de directe leidinggevende (Cohen-Charash & Spector, 2001). Procedurele rechtvaardigheid gaat om het bejegenen en informeren van medewerkers, vaak door de leidinggevende. Daardoor speelt de directe leidinggevende een sleutelrol in hoe medewerkers het proces van interne mobiliteit ervaren. Het is aannemelijk dat de directe leidinggevende door de medewerkers wordt gezien als vertegenwoordiger van de organisatie. Eerlijkheid en transparantie, kunnen dus geboden worden door de leidinggevende. Daarnaast kunnen verschillen in leidinggevenen of leiderschapsstijlen zorgen voor verschillende communicatiestijlen en interpretaties van het psychologisch contract (Swarts & Steijn, 2012).

Kortom, directe leidinggevenen kunnen bijdragen aan het gevoel van procedurele rechtvaardigheid en hebben hierdoor invloed op het psychologisch contract. Om deze reden is het van belang om te kijken naar de rol van de directe leidinggevende en het verband met de ervaren kwalitatieve baanonzekerheid. Omdat steun van de leidinggevende mede gaat om het

geven van informatie, wordt de rol van de leidinggevende in de laatste sectie van dit hoofdstuk verder toegelicht door middel van het concept sociale steun.

2.4 Sociale steun

Sociale steun kan de ervaren kwalitatieve baanonzekerheid van medewerkers, als gevolg van gedwongen interne mobiliteit, verminderen. Daarnaast kan de directe leidinggevende invloed hebben op de ervaren procedurele rechtvaardigheid van medewerkers door het faciliteren van een eerlijk en transparant proces. Hieronder zal het concept gedefinieerd worden en in verband gebracht worden met de andere concepten.

2.4.1 Definitie sociale steun

Sociale steun verwijst volgens Cohen & Syme (1985) naar alle hulpbronnen die door anderen worden aangeboden. Volgens House (1981) betekent sociale steun de zorg, hulp of netwerken van zowel fysieke als psychologische hulp die een individu waarneemt of ontvangt van anderen om om te gaan met stress. Deze steun komt vanuit het sociale netwerk van het individu dus bijvoorbeeld familie of vrienden maar ook collega's of andere personen (Jolly, Kong & Kim, 2020). Sociale steun is essentieel om stress te verminderen en om het fysieke en mentale welzijn van het individu te verbeteren (Fu, 2025). Vooral tijdens het ondergaan van levensveranderende situaties van individuen. In de literatuur zijn er meer definities te vinden, waarin benadrukt wordt dat sociale steun gaat om een vorm van positieve interactie of behulpzaam gedrag naar eenieder die deze hulp nodig heeft (Hupcey, 1998). Sociale steun wordt door verschillende onderzoekers gemeten op basis van verschillende concepten en wordt gezien als een complex concept (Jolly, Kong & Kim, 2021). Onderzoekers benadrukken dat het concept meer afgebakend kan worden, als duidelijk is wat de bron is. In dit onderzoek gaat het om sociale steun afkomstig van de werkomgeving en meer specifiek de directe leidinggevende.

Werk gerelateerde steun gaat over sociale steun afkomstig van werk gerelateerde bronnen zoals leidinggevend en/of collega's (Fenlason & Beehr, 1994). In de context van werk gerelateerde stress is werk gerelateerde steun het meeste van belang (Winnubst & Schabracq, 1996). Ook als we kijken naar kwalitatieve baanonzekerheid, die een belangrijke stressor kan zijn voor een individu. Karasek et al. (1998) verdelen deze werk gerelateerde sociale steun in dezelfde twee bronnen; steun van collega's en van een leidinggevende. In het onderzoek van Karasek et al. (1998) gaat het specifiek om de positieve interactie en hulp die de leidinggevende biedt aan de medewerker die een gedwongen functiewisseling moet ondergaan. De manier waarop de leidinggevende steun biedt kan variëren en wordt daarom onderverdeeld in emotionele steun en instrumentele steun (Karasek et al., 1998).

2.4.2 Emotionele en instrumentele steun

Emotionele steun omvat steun die wordt geboden door middel van het tonen van genegenheid, respect, gezelschap en het bieden van troost (Fu, 2025). Fenlason & Beehr (1994) omschrijven emotionele steun als het luisteren naar en geven om een ander. Deze vorm van steun voorspelt lagere niveaus van depressie en bevordert periodes van overgangen (Fu, 2025). Instrumentele steun heeft betrekking tot personen die toelichting en informatie geven bij nieuwe situaties (Fu, 2025). Het wordt gekenmerkt door het geven van tastbare hulp zoals fysieke hulp of het geven van advies of kennis (Fenlason & Beehr, 1994).

Instrumentele steun kan in dit onderzoek verschillende dingen betekenen. Aan de ene kant het krijgen van informatie over de medewerker zijn/haar nieuwe functie. Aan de andere kant toelichting over het voorafgaande besluitvormingsproces en waarom de functie wordt opgeheven. Instrumentele steun kan mogelijk bijdragen aan de ervaren procedurele rechtvaardigheid van medewerkers. Als medewerkers duidelijke instrumentele steun ontvangen in de vorm van toelichting en informatie, kan dit bijdragen aan de al eerdergenoemde pijlers; eerlijkheid en transparantie van de organisatie. Instrumentele steun kan dus op een positieve manier samenhangen met procedurele rechtvaardigheid. Hoe steun de ervaren baanonzekerheid kan verminderen, zal hieronder besproken worden.

2.4.3 Gevolgen sociale steun

De aanwezigheid en het geven van beide vormen van sociale steun is belangrijk omdat dit een cruciale rol speelt in het verminderen van baanonzekerheid bij werknemers (Yukl, 2010; Van der Ploeg, 2005). Volgens onderzoekers zijn emotionele en instrumentele steun sterk aan elkaar gecorreleerd als deze uit dezelfde bron komen, zoals van de directe leidinggevende (Fenlason & Beehr, 1994). Daarnaast is gebleken dat steun van de leidinggevende de meeste invloed heeft, gevolgd door collega's, op psychologische spanningen bij medewerkers. Leidinggevendens spelen dus een cruciale rol in het bieden van effectieve sociale steun

Meerdere onderzoeken tonen aan dat de leidinggevende een belangrijke functie heeft in het verminderen van baanonzekerheid. Zo vonden Boselie et al. (2001) een negatief verband tussen steun van de leidinggevende en ervaren baanonzekerheid. Dit komt omdat steun zorgt voor minder zorgen over het voortbestaan van de baan en gerelateerde problemen (Boselie et al., 2001; Marcelissen et al.; 1988). Hoewel dit onderzoek vooral betrekking heeft op de kwalitatieve baanonzekerheid, kan er vanuit de theorie wel gesteld worden dat de leidinggevende invloed heeft op de ervaren stress van medewerkers (Jimmieson et al., 2021). De directe leidinggevende kan de negatieve consequenties van kwalitatieve baanonzekerheid zoals het functioneren van werknemers beïnvloeden door bijvoorbeeld een goede relatie met

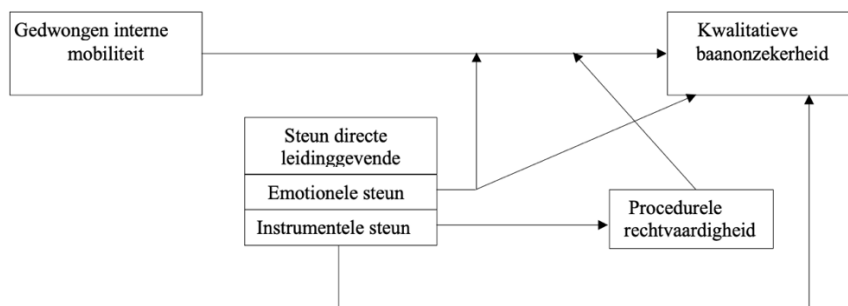
hen te ontwikkelen maar ook te behouden (Lee et al., 2018). Dit kunnen organisaties doen door het betrekken van werknemers door bijvoorbeeld informatie te delen over de organisatiedoelen of door ze te betrekken in de besluitvorming (Lee et al., 2018). Zoals ook al naar voren kwam bij de procedurele rechtvaardigheid. De directe leidinggevende kan dus ook bijdragen aan de ervaren procedurele rechtvaardigheid van medewerkers. De manier waarop de directe leidinggevende communiceert, de medewerker voorziet van informatie en hen betrekt in de besluitvorming heeft invloed op de ervaren procedurele rechtvaardigheid (Cohen-Charash & Spector, 2001). Dit past bij het bieden van instrumentele steun.

2.5 Conclusie en conceptueel model

Figuur 1 geeft het conceptueel model weer van dit onderzoek. Op basis van de literatuur is de verwachting dat de onafhankelijke variabele, gedwongen interne mobiliteit, invloed heeft op de afhankelijke variabele, ervaren kwalitatieve baanonzekerheid. Het verplicht moeten wisselen van functie kan onzekerheid veroorzaken over het krijgen van een nieuwe functie, werkinhoud, collega's of andere gewaardeerde baankenmerken.

Sociale steun van de directe leidinggevende kan dit verband beïnvloeden. Zowel emotionele steun als instrumentele steun kunnen bijdragen aan minder ervaren kwalitatieve baanonzekerheid. Dit verband loopt niet alleen direct maar ook indirect doordat instrumentele steun samenhangt met de ervaren procedurele rechtvaardigheid.

Heldere communicatie, begeleiding en mogelijkheid voor inspraak dragen bij aan het gevoel van een eerlijk en rechtvaardig proces. Deze procedurele rechtvaardigheid kan daarmee baanonzekerheid verminderen. Omgekeerd kan onrechtvaardigheid leiden tot een schending van het psychologisch contract, wat negatieve gevolgen zoals bijvoorbeeld baanonzekerheid kan voorspellen.



Figuur 1; Conceptueel model

3. Methode

3.1 Onderzoeksopzet

Het doel van dit onderzoek is om meer inzicht te verkrijgen in de ervaringen van medewerkers die een gedwongen functiewisseling ondergaan en in welke mate zij steun ervaren van hun directe leidinggevende in dit proces. Om diepgaande inzichten te krijgen in deze ervaringen zijn er semigestructureerde interviews gehouden met 21 medewerkers binnen de gemeente Rotterdam. Deze data zijn aangevuld met een observatie van een (online) inlooppreekuur voor medewerkers over Kiezen voor Rotterdam.

Dit onderzoek is zowel deductief als inductief van aard. De interviews bouwen voort op bestaande literatuur zoals besproken in hoofdstuk 2 en maakt het onderzoek deductief. Daarnaast zullen de interviews mogelijk nieuwe inzichten geven en inductief gecodeerd worden (Van Thiel, 2014). Hieronder zal toegelicht worden wat voor interviews er zijn gehouden en hoe deze steekproef getrokken is. Daarnaast zullen de concepten uit het theoretisch kader geoperationaliseerd worden om te verduidelijken hoe deze zijn bevraagd in de interviews. Als laatste zullen de keuzes wat betreft validiteit en betrouwbaarheid onderbouwd worden en wordt er afgesloten met enkele ethische overwegingen.

3.2 Dataverzameling

De dataverzameling vond hoofdzakelijk plaats aan de hand van semigestructureerde diepte-interviews. De thema's en vragen zijn vooraf bepaald in het interviewschema (zie bijlage A) (Britten, 1995). Dit schema is opgesteld aan de hand van de concepten uit het theoretisch kader en zijn vervolgens geoperationaliseerd (zie 3.1.3). Een interviewschema zorgt voor structuur en focus maar ook voor een natuurlijk verloop van het interview (Adeoye-Olatunde & Olenik, 2021). Het voordeel van semigestructureerde interviews is dat er de ruimte is om af te wijken van de vragen of de volgorde, waardoor er doorgevraagd kan worden mocht dit nodig zijn (Van Thiel, 2014). Het interviewschema is na de eerste paar interviews nogmaals aangescherpt op basis van nieuwe opgedane inzichten.

Hoewel de voorkeur uitging naar het fysiek afnemen van de interviews, bleek dit voor een aantal respondenten niet mogelijk. Om deze reden zijn enkele interviews digitaal afgenomen via Microsoft Teams. Een voordeel hiervan was dat de interviews automatisch getranscribeerd werden via deze tool. Het nadeel was dat er lastiger contact gemaakt kon worden met de respondent en dat dingen zoals lichaamstaal minder zichtbaar waren. Daarnaast kon het mogelijk moeilijker zijn om respondenten op hun gemak te stellen.

De fysieke interviews zijn, met toestemming van de respondenten, opgenomen met de dictafoon functie van iPhone. Hierna zijn de opnames getranscribeerd door middel van de transcribeerfunctie in Word. Na het transcriberen zijn de transcripten nauwkeurig geanalyseerd. Een beschrijving van de analyse is te vinden bij ‘3.1.4 Data-analyse’.

De data van de semigestructureerde interviews is aangevuld door middel van een participerende observatie. Gedurende het onderzoek bleek dat er maandelijks een online spreekuur georganiseerd werd door de Ondernemingsraad (OR) van cluster BCO. Dit spreekuur is gericht op Kiezen voor Rotterdam waarbij medewerkers de mogelijkheid hebben om vragen te stellen hierover. De onderzoeker heeft deelgenomen aan deze meeting en gekeken naar welke vragen hier gesteld worden en welke ontwikkelingen er werden gedeeld vanuit de OR. Er waren 70 medewerkers aanwezig en het was hen bekend dat de onderzoeker hieraan deelnam.

3.3 Steekproef

Bij dit onderzoek is er gebruik gemaakt van doelgerichte steekproeftrekking (Adeoye-Olatunde & Olenik, 2021). Door deze selecte steekproefmethode kan er geselecteerd worden op basis van relevantie voor de onderzoeksvraag. In dit geval was de populatie van dit onderzoek 21 medewerkers van cluster Bestuurs- en Concern ondersteuning (BCO) en cluster Dienstverlening (DV). Er is voor deze twee clusters gekozen omdat dit onderzoek specifiek gaat over de veranderopgave Kiezen voor Rotterdam, waarbij bleek dat meeste Fte's geschrapt werden bij deze bedrijfsvoeringsfuncties. De clusters BCO en DV omvatten deze functies.

Daarnaast heeft de onderzoeker hier de beste connecties om voldoende respondenten te werven. Om deze redenen is er gekozen om de respondenten te beperken tot de deze clusters. Cluster BCO is onderverdeeld in verschillende directies waarbij gekozen is om het onderzoek te beperken tot de afdelingen Human Resources en Ontwikkeling & Communicatie (HRO-C) en Innovatie, Informatievoorziening, Facilitair en Onderzoek (IIFO). Ook zijn er medewerkers die voor het cluster in het algemeen werken, die worden aangeduid met enkel “BCO”. In bijlage B is een verdelingstabel te zien van de verschillende respondenten.

De respondenten werden als eerst benaderd via Hr-adviseurs van de clusters en via de afdelingshoofden. Het was niet wenselijk voor de organisatie om als onderzoeker zelf rechtstreeks medewerkers te benaderen. Via afdelingshoofden en teamleiders zijn de medewerkers middels de mail benaderd. Dit leverde al enkele respondenten op, waarna de meeste respondenten zijn verzameld via de sneeuwbalmethode (Makwana, 2023). Alle

respondenten zijn via de mail benaderd. Tot slot is er nog een oproep gedaan tijdens het Kiezen voor Rotterdam inloopsprekuren en op intranet. Hierop hebben enkele respondenten gereageerd.

3.4 Operationalisering

Tabel 1

Operationaliseringstabel

Concept	Dimensie	Subdimensie	Waarden
Gedwongen interne mobiliteit	Ervaring met besluit	Gedwongen beslissing	Positief of negatief over het besluit
		Reactie op beslissing	Verrast, niet verrast
		Gevoelens na deze beslissing	Onzeker, teleurgesteld of juist positief of opgelucht
Procedurele rechtvaardigheid	Eerlijkheid	Houding t.o.v. het moeten veranderen van functie	Negatief/positieve houding
		Eerlijk besluit	Eerlijk ja of nee
	Transparantie van organisatie	Redenen van besluitvorming zijn helder	Transparant ja of nee
	Onpartijdigheid	Proces is onpartijdig en medewerkers zijn gelijk behandeld	Onpartijdig ja of nee
	Inspraak	Mogelijkheid tot inspraak	Wel/geen gevoel van inspraak
Kwalitatieve baanonzekerheid	Ervaring functieverlies	Angst/onzekerheid over nieuwe functie	Wel/geen onzekerheid
	Verlies van gewaardeerde baankenmerken	Onzekerheid over krijgen van nieuwe collega's	Wel of geen moeite met verliezen van huidige collega's
		Onzekerheid over nieuwe/andere werkinhoud	Wel of geen moeite met het veranderen van werkinhoud
Steun van de leidinggevende	Emotionele steun	Begripvol/empathie	Geen/weinig/veel begrip
		Luisteren	Voelt zich wel/niet gehoord
	Instrumentele steun	Voorzien van juiste toelichting en informatie	Voldoende/onvoldoende informatie
		Ondersteuning zoeken nieuwe functie, vacatures doorsturen	Wel/geen tastbare hulp

3.5 Data analyse

Nadat de data verzameld is, is deze geanalyseerd. Om de data te structureren zijn de transcripten gecodeerd middels het programma ATLAS.TI. Coderen houdt in dat de data wordt opgedeeld in data die gaat over hetzelfde thema, idee of bepaalde categorieën (Gibbs & Taylor, 2005). Coderen is een manier om de data te interpreteren, te labelen, om vervolgens te categoriseren en te vergelijken (Van Thiel, 2021). Allereerst zijn er dus codes toegevoegd aan de antwoorden van de respondenten waarna de antwoorden met dezelfde codes samengevoegd zijn tot één thema. Dit is in eerste instantie gedaan door middel van open coderen. Dit past bij een inductieve manier van analyseren. Na de inductieve fase, is er gekeken naar de operationaliseringstabel. Op basis daarvan zijn de transcripten nogmaals gecodeerd zodat deze aansluit bij de onderzoeksvraag en operationalisering. Dit wordt deductief coderen genoemd omdat de gedefinieerde variabelen en relaties als basis gebruikt worden voor het eerste codeerschema (Hsieh & Shannon, 2005).

Hierna volgde een proces van axiaal coderen om zo patronen te herkennen (Wicks, 2017). Hierbij zijn de verschillende codes vanuit het open coderen met elkaar vergeleken en samengevoegd. Uiteindelijk zijn deze onderverdeeld bij de verschillende concepten; gedwongen interne mobiliteit, kwalitatieve baanonzekerheid of de ervaring met de leidinggevende. De codeboom is te vinden in bijlage C.

3.6 Validiteit en betrouwbaarheid

De validiteit zal binnen dit onderzoek gewaarborgd worden doordat de analyse op een thematische manier heeft plaatsgevonden en navolgbaarheid heeft door middel van een operationaliseringstabel en interviewschema (Creswell & Creswell, 2023). Zo is te zien hoe de concepten zijn geïnterpreteerd en bevraagd. Daarnaast is de externe validiteit gewaarborgd door middel van triangulatie van bronnen (Ritchie & Lewis, 2003; Creswell & Creswell, 2023). De data van de interviews zijn namelijk aangevuld met de data van de observatie. De betrouwbaarheid van het onderzoek is gewaarborgd doordat het coderingsproces systematisch en consistent is uitgevoerd door middel van het programma Atlas.TI. Daarnaast is er een codeboom bijgevoegd om zo de navolgbaarheid te vergroten.

3.7 Ethische overwegingen

Tijdens dit onderzoek is er rekening gehouden met verschillende ethische aspecten. Er is rekening gehouden met de mogelijk gevoelige aard van dit onderwerp voor de respondenten. Het is belangrijk om de respondenten zich op hun gemak te laten voelen, zodat zij zich veilig voelden om eerlijk te antwoorden. Dit is gedaan door het interview op een neutrale plek te houden, wat wil zeggen dat dit bijvoorbeeld niet op de eigen verdieping is gedaan van de respondent. Daarnaast is aan de respondent benadrukt dat het interview volledig vrijwillig en anoniem wordt afgenomen en dat zij op elk moment mogen stoppen met het interview (Laryeafio & Ogbewe, 2023). Het doel en onderwerp zijn goed geïntroduceerd aan de respondent en is er toestemming gevraagd om het interview op te nemen. Dit is ook schriftelijk aan hen voorgelegd. Het informed consent formulier is de respondenten doorgelezen en vrijwillig ondertekend (Creswell & Creswell, 2023). Dit is ook benadrukt bij het inlooppreekuur, waar toestemming verkregen is om aantekeningen te maken tijdens deze observatie.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten gepresenteerd uit de verschillende interviews op basis van de verschillende deelvragen. 62% van de medewerkers was afkomstig van cluster BCO en 38% vanuit cluster DV. Eerst worden de beschrijvende deelvragen behandeld, daarna volgt de verklarende analyse.

4.1 Ervaring gedwongen interne mobiliteit en kwalitatieve baanonzekerheid

4.1.1 Gedwongen interne mobiliteit

De interviews startten met de vraag hoe de respondenten te horen kregen dat hun functie niet langer zal bestaan. Voor de meesten betekende dit dat hun functie verviel maar voor vijf respondenten betekende dit dat ze hun functie elders gaan uitvoeren op een (nog) onbekende plek. Hoewel de meeste medewerkers Kiezen voor Rotterdam al kenden, kwam het als een verrassing dat het hen specifiek trof. Bijvoorbeeld voor deze medewerker;

“Ik had al wel eerder wat gehoord over Kiezen voor Rotterdam en ben toen naar mijn leidinggevende gegaan om te vragen of dat ons ook aanging. Zij zei van niet, dus later was het een grote shock dat dit ons wel trof.” (Respondent 13, BCO)

Medewerkers gaven aan verrast te zijn toen hun leidinggevende vertelde dat hun functie wordt geschrapt. Bijna iedereen kreeg dit te horen in een gezamenlijk Managementteam-Overleg (MTO). Deze manier van communiceren werd als prima ervaren maar de hoeveelheid aan informatie liet wel te wensen over volgens de respondenten. Zij gaven aan weinig tot geen uitleg te krijgen over waarom hun functie verviel, waar ze heen moesten en wanneer dat zal zijn. Bijna alle respondenten vonden het onduidelijk wat de vervolgstappen waren en waarom dit besloten was. Het nieuws kwam zonder onderbouwing, wat zorgde voor teleurstelling, frustratie en onbegrip volgens de respondenten.

Enkele respondenten die wel uitleg hadden gekregen, vonden deze vaak onvoldoende. Als hier vragen over gesteld werden, werden deze niet beantwoord door de leidinggevende, managers of afdelingshoofden. Er was volgens de respondenten geen transparantie en het enige wat duidelijk was, was dat er bezuinigd moest worden, zoals een respondent verwoordde;

“Ik snap ook niet zo goed waarom die keuze wordt gemaakt, behalve er moet geld bespaard worden. Maar op inhoud is dit echt niet goed verteld. En dat is tot op vandaag gissen en

managers die ook een beetje glazig kijken en: 'Ja wij weten het ook niet, we moeten keuzes maken', allemaal algemeenheden. Dus dat is heel tekenend. Jammer, zal ik maar zeggen.'

(Respondent 4, BCO (HRO-C))

Respondenten die al langer in dienst zijn, gaven aan niet eerder een reorganisatie hebben meegemaakt waarin zo beperkt informatie werd verstrekt. Daarnaast gaven respondenten aan dat zij geen mogelijkheid kregen om input te leveren over hun functie, wat leidde tot frustratie en het gevoel dat het besluit onvoldoende doordacht was;

"Dat is eigenlijk die gemiste kans. Dat je denkt je kunt ook van tevoren als je dat besloten hebt, wel met die mensen in gesprek gaan en zeggen van; 'Wij denken aan deze richting, om die en die reden', en ga maar gewoon het open gesprek aan." (Respondent 13, BCO)

Respondenten die wel input mochten leveren, hadden het gevoel dat er niks mee gedaan was. Bijvoorbeeld medewerkers die een uitgebreide reactie hadden geformuleerd op een document, waarna hier nooit meer op is teruggekomen. Dat er niks met deze input gedaan werd, leidde wederom tot veel frustratie voor de respondenten;

"Hoe kan het nou in godsnaam dat ze vragen om input, dat je die levert en dat je daar weinig tot geen terugkoppeling op krijgt als je dat levert en dat er dan een besluit wordt genomen? En in dit geval was dus ook een besluit waar wij het als MT het niet mee eens waren en ik als individu en als teamleider het ook niet mee eens was." (Respondent 7, BCO)

Tot slot is gevraagd hoe de respondenten het vertrek uit hun functie hebben ervaren. De meningen over of ze het jammer vonden om hun functie te verlaten waren erg verdeeld. 12 medewerkers zitten nog in hun huidige functie totdat er duidelijkheid is waar zij precies heen moeten, de overige 9 medewerkers zaten wel al (sinds kort) in een nieuwe functie. Alle medewerkers werd gevraagd of ze uitkeken naar hun nieuwe functie. Sommige zagen er als eerste tegenop om hun huidige functie te verlaten maar konden ook uitkijken naar een nieuwe functie. Zoals deze respondent die tijdelijk in een nieuwe functie zat en zich oriënteerde binnen de organisatie;

“Ja, voor mij is het leuk dat ik ergens anders het mee kan maken. Dat ik gewoon ergens naar toe ga waar ik ook interesse in heb en daar mag oriënteren. Ik vind het een positief iets.”

(Respondent 2, DV)

Niet iedereen kon er met een positieve blik naar kijken. Zo vertelt respondent 4, die nog in haar verdwijnfunctie zit dat ze erg tevreden is over haar huidige baan en moeite heeft met het verlaten hiervan;

“Voor mij persoonlijk is het gewoon dat ik denk, na 3,5 jaar, ik zit er net lekker in. We waren lekker bezig. Het komt totaal niet helemaal passend op mijn pad.” (Respondent 4, BCO

(HRO-C))

Respondenten die aangaven moeite te ervaren, noemden als voornaamste redenen het hebben van leuke collega's of dat ze hun functie inhoudelijk leuk en passend vonden. Of de medewerkers zich ook zorgen maakten om een nieuwe functie wordt besproken in de volgende sectie over baanonzekerheid.

Samenvattend, wordt gedwongen interne mobiliteit over het algemeen overwegend negatief ervaren door de medewerkers van cluster BCO en DV. Het besluit werd onvoldoende gecommuniceerd wat zorgde voor veel onduidelijkheid. Medewerkers voelde zich teleurgesteld en gefrustreerd. Daarnaast voelde de medewerkers zich niet gehoord en hadden ze geen gevoel van inspraak. Enkele medewerkers zagen de functiewisseling als kans maar het grootste gedeelte zag dit niet zo.

4.1.2 Kwalitatieve baanonzekerheid

De respondenten werden gevraagd hoe zij zich voelden in de periode na het nieuws van de gedwongen interne mobiliteit. De meesten kregen rond juni 2023 het eerste nieuws dat hun functie wordt opgeheven, hierna bleven informatie en onderbouwing wederom uit. De enige duidelijkheid die enkele respondenten krijgen zijn termijnen voor wanneer hun functie administratief gezien stopt. Echter is dit een datum die steeds verschuift waardoor deze niet serieus genomen wordt. Deze periode van onduidelijkheid voor bijna 2 jaar frustreert de respondenten;

“Wat ik heel vervelend vond en nog steeds vind, want ik weet nog steeds eigenlijk helemaal niks. Is dat er een soort van hoog over een besluit is genomen zonder dat plannen zijn

uitgewerkt. Zonder dat ze kunnen zeggen wat er dan met jou gebeurt. Ja, dat vind ik heel erg kwalijk.” (Respondent 5, BCO)

Wat betreft de daadwerkelijke kwalitatieve baanonzekerheid beantwoordden de respondenten dit in eerste instantie vooral met betrekking op de kwantitatieve baanonzekerheid. De meeste respondenten begonnen direct over het feit dat er geen gedwongen ontslagen vallen. Redenen die respondenten gaven om niet onzeker te zijn waren; het hebben van een uitgebreid netwerk, jarenlange ervaring bij de gemeente met goede functioneringsgesprekken of de ervaringen met eerdere reorganisaties. Respondenten praten dus vooral over het kwantitatieve aspect van baanonzekerheid;

“Ik heb een behoorlijk groot netwerk binnen de gemeente, maar ook buiten de gemeente, dus in al die jaren heb ik allerlei leveranciers leren kennen. Waarvan ik zeker weet als ik er 3 of 4 heb gebeld dat ik weer een baan heb, dus dat is iets wat ervoor zorgde geen stress heb.”
(Respondent 7, BCO)

Dit werd ook benadrukt bij het inloopspreekuur over KvR. Een lid van de Ondernemingsraad (OR) bleef benadrukken dat niemand gedwongen wordt ontslagen en dat dit benadrukt moet worden bij en door de leidinggevende. Er werd niet gesproken over waar de mensen dan terecht komen en of ze dit op verschillende vlakken wel net zo leuk vinden als hun huidige functie.

Na doorvragen over gewaardeerde baankenmerken, beantwoordden de respondenten de vraag meer vanuit de kwalitatieve baanonzekerheid. In Tabel 2 hieronder is een verdeling te zien van medewerkers die zich niet kwalitatief baanonzeker voelde, enigszins onzeker en volledig onzeker.

Tabel 1*Verdeling gevoelens van kwalitatieve baanonzekerheid*

Mate van kwalitatieve baanonzekerheid	Respondenten	Citaat
Nee (niet onzeker)	1, 7, 10, 12, 13, 15, 18, 19, 20	<i>“Ik sta als persoon, denk ik anders in het leven. [...] Een verandering hoeft niet altijd verkeerd te zijn, hè? Een verandering kan ook heel veel goeds brengen en daar is het eigenlijk ook voor.” (Respondent 13, BCO)</i>
Beetje (enigszins onzeker)	2, 3, 6, 8, 9, 11, 14, 16, 17, 21	<i>“Tuurlijk ben je wel is een beetje onzeker. Dat komt altijd kijken bij een nieuwe functie maar heb altijd wel weer het vertrouwen gehad door mijn ervaring om weer iets nieuws te vinden.” (Respondent 21, DV)</i>
Ja (volledig onzeker)	4, 5	<i>“Het is nu leven met onzekerheid want nu weet ik nog even niet wat dat is. Ik neem dat onzekerheid heel neutraal. Is niet leuk, het is niet erg. Het is onzeker, want ik weet het nu nog niet.” (Respondent 4, BCO (HRO-C))</i>

9 van de 21 respondenten gaven aan zich geen zorgen te maken over waar ze terecht komen met hun nieuwe functie. Redenen hiervoor zijn dat respondenten zichzelf bijvoorbeeld niet zien als een zorgelijk type. Andere gaven aan dat ‘werk maar werk is’ en dat dit niet je leven moet beheersen. Daarnaast hadden veel respondenten vertrouwen in zichzelf om iets te kiezen wat ze leuk vinden qua functie of team. Juist omdat de besluitvorming traag verloopt nemen ze de tijd om iets te zoeken wat ze weer net zo leuk vinden. Andere redenen waarom medewerkers zich niet onzeker voelden waren doordat ze te druk waren met privéomstandigheden of daarnaast een andere baan hadden.

Opvallend was dat respondenten zonder onzekerheid vaak in cluster BCO, directie IIFO werkten: 4 van de 5 medewerkers daar voelden zich niet onzeker. Ook waren alle respondenten die niet op een verdwijnfunctie zitten, maar wel moeten bewegen, niet onzeker. Tot slot gaven respondenten 7, 13, 19 niet onzeker te zijn, maar vertelde ook dat zij dit expres hebben vermeden. Zij gaven aan te kiezen voor stabiliteit door gelijk een andere functie te vervullen.

Daaropvolgend de groep van 10 van de 21, die zich een beetje onzeker voelde. Deze groep was het grootste en de meeste respondenten waren afkomstig van cluster DV. De respondenten behoren tot “een beetje onzeker” als zij bijvoorbeeld eerst aangaven zich totaal geen zorgen te maken en daarna toch wat zorgen uitten. Het betreft ook medewerkers die wel enige zorgen hebben over specifieke aspecten maar dan over andere aspecten weer totaal niet. Deze verdeling is te zien in Tabel 3 en zal daar besproken worden.

Tot slot de groep van twee respondenten die zich volledig onzeker voelde. Deze respondenten gaven aan dat deze verandering niet passend op hun pad kwam. Ze gaven aan niet klaar te zijn om door te gaan naar een andere functie. Ook gaven ze aan onzeker te zijn over waar ze terechtkomen omdat hun huidige functie al alles was wat ze wilden. Interessant om te zien is dat beide medewerkers afkomstig zijn van cluster BCO en dat ze 25 jaar en 5 jaar in dienst zijn bij de gemeente Rotterdam. De dienstjaren waren bij de andere twee groepen ook evenredig verspreid.

In het algemeen is het opvallend dat er nagenoeg geen verschil was in ervaringen tussen de respondenten die al in een nieuwe functie zitten en de respondenten die nog in afwachting zijn van een nieuwe functie. Zie bijlage D voor de verdelingstabel.

De respondenten die onzekerheid ervaarden, zijn verdeeld waarover zij zich zorgen maakten. Hieronder in Tabel 3 is een verdeling te zien.

Tabel 2

Verdeling aspecten kwalitatieve baanonzekerheid

Aspect van kwalitatieve baanonzekerheid	Respondenten	Citaat
Werkinhoudelijk	2, 3, 4, 5, 9, 11, 16, 21	<i>“Ik maak me zorgen of mijn interesse en wat er aangeboden wordt bij elkaar past. Of ik wel iets kan vinden dat ik ook echt leuk vind om te doen, daar maak ik me wel soms zorgen om.” (R2)</i>
Werkrelaties	5, 6, 11, 14, 16, 17, 21	<i>“Collega's vind ik heel belangrijk. Het is heel belangrijk om een beetje maatjes op je werk te hebben. [.....] Dus nee, dat dat is superbelangrijk. Zo niet bijna nog belangrijker dan het inhoudelijke werk.” (R11)</i>
Arbeidsvoorwaarden	8	<i>“Alleen je wilt natuurlijk niet inleveren op je salaris, dus als je maar goed kijkt.” (R8)</i>

Een kleine meerderheid (8 van de 19) maakt zich zorgen over hun nieuwe functie op het gebied van werkinhoud. Meerdere respondenten noemden dat ze meer specifiek de vrijheid van hun huidige functie erg waarderen en bang zijn dat een nieuwe functie dat niet biedt. Echter zijn die zorgen niet heel groot bij respondent 3;

"Vrijheid hoop ik in een nieuwe functie ook weer te vinden, maar dat heb ik eigenlijk bij mijn vorige functie had ook gehad. En er zijn heel veel functies binnen de gemeente Rotterdam die die vrijheid hebben. Dus ik denk ook wel weer dat ik zo'n functie weer kan vinden."

(Respondent 3, BCO (HRO-C))

Daarnaast maken veel respondenten (7 van de 19) zich zorgen over het krijgen van nieuwe "leuke" collega's. Een enkele respondent benoemt zorgen over het krijgen van een nieuwe teamleider of senior. Echter, de meeste respondenten beschrijven dat zij nu een fijn en hecht team hebben en zich zorgen maken of dat in hun nieuwe functie weer zo zal zijn. Zoals het citaat Tabel 3 aangeeft, wordt dit als een zeer belangrijk aspect ervaren door respondent 11 en zo staat dit bij meerdere medewerkers bovenaan de lijst met gewaardeerde kenmerken;

"Wat ook altijd even spannend is; in wat voor team kom je terecht? Heb je wel een leuke klik met je collega's of niet? Want je weet wat je achterlaat." (Respondent 16, DV)

Enkel respondent 8 maakte zich zorgen over het inleveren van salaris. Verder werd dit niet genoemd bij de respondenten.

Kortom, de meeste medewerkers binnen clusters BCO en DV zijn vooral onzeker door de onduidelijkheid die de organisatie geeft over hun toekomstige functie. Wat betreft de kwalitatieve baanonzekerheid, voelen de meeste medewerkers zich helemaal niet onzeker of enigszins onzeker. Deze zorgen richt zich met name op werkinhoud en werkrelaties.

4.2 Ervaren steun van leidinggevende

De meeste respondenten gaven aan goed contact te hebben met hun leidinggevende. Dit uitte zich in regelmatig checken hoe het ging met de medewerker en bilaterale gesprekken. Echter, wanneer er meer doorgevraagd werd over het bieden van steun en voorbeelden hiervan, bleek dit anders.

4.2.1 Emotionele steun

De respondenten werden gevraagd of zij gesteund werden door hun directe leidinggevende in het proces van gedwongen functiewisseling én op welke manier dit gedaan werd. Enkel 6 van de 21 respondenten gaven aan dat hun leidinggevende emotionele steun geeft. De respondenten gaven verschillende voorbeelden zoals dat hun leidinggevende regelmatig vraagt hoe het gaat. Andere voorbeelden waren dat de leidinggevende respondenten de ruimte gaf om hun zorgen te uitten. De meeste respondenten hebben tussentijdse afspraken met hun leidinggevende om de laatste updates te bespreken. Alle 6 de respondenten gaven aan dat ze het gevoel hebben dat de leidinggevende naar ze luistert en empathie toont;

”Hij steunt ons door mij in ieder geval heel kalm te houden en te zeggen, het komt echt wel goed en heb je een idee? Kan ik met je meekijken? [...] Ja en gewoon een luisterend oor dat wel.” (Respondent 6, DV)

Echter, verschilt het per respondent hoeveel steun wenselijk is. Zo gaf een respondent aan dat zij niks mist aan de steun van de leidinggevende maar dat het voor diegene persoonlijk ook niet heftig aanvoelde. Een andere respondent gaf ook aan geen steun nodig te hebben in welke vorm dan ook.

Toch is de groep die zich niet emotioneel gesteund voelt het grootst. Maar liefst 15 van de 21 respondenten gaven aan zich niet emotioneel gesteund te voelen door hun directe leidinggevende. Zo gaf een respondent aan dat hij het lastig vond om open te zijn naar zijn directe leidinggevende omdat hij geen kansen wilde verspillen voor een nieuwe functie. Hij was bang dat als hij transparant zou zijn over welke functies hem interesseerde of waar hij op gesolliciteerd had, dat hij daarna geen kans meer zou maken bij functies van zijn eigen team bij zijn eigen leidinggevende. Een andere respondent vertelde dat zij geen vragen durfde te stellen aan haar leidinggevende omdat dit alleen maar irritatie opriep. Respondenten hadden dus het gevoel ze niet alles kwijt kunnen bij hun directe leidinggevende. Zoals respondent 2 vertelt;

"Hij heeft iets van; "Ja, je hoeft mij niet alles te vertellen." Weet je wel? Gelijk van je hoeft niet te veel te zeggen. Dus ook al wil ik het wel, dan kan er niet heel veel uitkomen op zo 'n manier, als je die houding neemt." (Respondent 2, DV)

Het niet willen luisteren naar respondenten, vertaalde zich ook in het bieden van alleen algemene hulpmiddelen. Hoewel dit meer past bij de instrumentele steun, kwam dit voort uit de ervaring dat de directe leidinggevende niet goed luisterde naar wat de respondent nodig had;

"Wat zij vooral deed, is correct hameren op, ja, maar dan moet je maar met een loopbaanadviseur in gesprek dus. Niet echt luisteren naar, maar wat heb ik? Wat heb ik dan nodig, weet je? Misschien heb ik wel helemaal geen loopbaanadviseur nodig." (Respondent 11, BCO (HRO-C))

4.2.2 Instrumentele steun

Slechts 6 van de 21 respondenten ervaarde instrumentele steun van hun directe leidinggevende. Voorbeelden van instrumentele steun die gegeven werd was dat de directe leidinggevende aanraadde om naar een loopbaancoach te gaan of het doorsturen van vacatures. Een enkele respondenten van deze kleine groep gaven aan dat hun directe leidinggevende zorgde voor een nieuwe plek voor hun medewerkers.

Enkele respondenten ervaarde instrumentele steun doordat zij werden voorzien van de nieuwste updates en ontwikkelingen over Kiezen voor Rotterdam via hun leidinggevende. Amper 3 van de 6 respondenten gaven aan dat hun leidinggevende eerlijk was over wat ze wel en niet wist, dit werd gewaardeerd.

Het grootste gedeelte (15 van de 21) medewerkers ervaarde geen instrumentele steun van hun directe leidinggevende. Zij gaven aan geen informatie te krijgen van hun leidinggevende en dat ze ook niet werden ondersteunt in het zoeken naar een nieuwe functie. Toch, rekende het overgrote deel van alle respondenten hun eigen leidinggevende niks aan over het besluit wat genomen is. Dit omdat zij vaak deze keuze niet zelf maken en vaak ook weinig informatie verkrijgen. Respondenten gaven aan begrip te hebben voor de lastige positie van de directe leidinggevende. Meerdere respondenten geven aan dat de leidinggevende zelf ook niet weet waarom bepaalde keuzes gemaakt zijn of het hier niet mee eens zijn. Het ontbreken van advies en toelichting wordt hen dus niet veel aangerekend;

“Ik moet heel eerlijk zeggen. Teamleider heeft zich daar wel echt volledig voor ingezet, maar als hij iets niet weet, dan kan die jou dat ook niet duidelijk maken.” (Respondent 6, DV)

Niet elke respondent kon hierdoor heen kijken en rekenen de beperkte communicatie wél de directe leidinggevende aan;

“Ik heb wel eens het idee gehad dat ze soms wat naïef is geweest in een aantal zaken. Dat ik dat ik denk van goh, je had ons misschien wat beter moeten vertegenwoordigen of je had ons wat beter op de hoogte moeten houden of je had iets anders moeten doen nadat het is gebeurd.” (Respondent 7, BCO)

Het gebrek aan communicatie wordt wel de afdelingshoofden en directie aangerekend. Er zit veel teleurstelling in dat deze mensen geen uitleg geven en dat wordt ze kwalijk genomen door enkele respondenten. Zo beschreef respondent 7 dat hij in gesprek wilde gaan met de directeur;

“We hebben hem regelmatig gevraagd om uitleg te geven, die hebben tot op de dag van vandaag nog niet gekregen! Dat vind ik dan wel kwalijk dat een directeur niet de moeite neemt om, niet alleen naar mij, maar eigenlijk naar die hele groep, die teleurgesteld is. Om daar uit te leggen; ‘joh, dit is er gebeurd en daarom is deze keuze gemaakt’. Want hij heeft een natuurlijk een stem in deze keuze gehad.” (Respondent 7, BCO)

Een beperkte groep respondenten (3 van de 21) ervaarde zowel emotionele als instrumentele steun. Weinig respondenten ervaren dus beide vormen van steun van hun directe leidinggevende. Hiervan waren er twee respondenten afkomstig uit BCO (IIFO) en een uit cluster DV.

Een meerderheid (11 van de 21) van de respondenten gaven aan geen enkele vorm van steun te ervaren van hun directe leidinggevende. Dit kan aan elkaar gerelateerd zijn zoals een respondent die niet volledig open durft te zijn tegen zijn leidinggevende (emotionele steun) zorgt ervoor dat zij hem ook minder kan ondersteunen of begeleiden in het zoeken van een nieuwe functie (instrumentele steun).

Samenvattend, ervaren het grootste gedeelte van de medewerkers geen steun van hun directe leidinggevende. Hoewel ze aangaven een goede band te hebben met hun

leidinggevende, ervaarde het merendeel nauwelijks emotionele of instrumentele steun. Een kleine groep kreeg beide vormen van steun, wat kan wijzen op een beperkte betrokkenheid van de leidinggevende in het proces van de respondenten. Slecht luisteren of het krijgen van weinig informatie is iets wat vaak genoemd werd onder de respondenten.

4.3 De relatie tussen gedwongen interne mobiliteit en ervaren kwalitatieve baanonzekerheid

Gedwongen interne mobiliteit, als gevolg van Kiezen voor Rotterdam, leidt in veel gevallen tot kwalitatieve baanonzekerheid. Dit verschilt wel in meer of mindere mate. Hoewel slechts 2 van de 21 respondenten zich volledig onzeker voelden, is de relatie tussen gedwongen interne mobiliteit en kwalitatieve baanonzekerheid aanwezig en negatief. Het merendeel voelde zich een beetje (9) of volledig (2) onzeker als gevolg van de gedwongen functiewisseling. Dit sluit aan bij de verwachting vanuit het theoretisch kader, dat veranderingen op de werkplek kunnen leiden tot kwalitatieve baanonzekerheid (Mackelenbergh & Steynen, 2023; Feenstra-Verschure et al., 2023). De verwachting was dat dit vooral ging om kwalitatieve baanonzekerheid. Daarnaast ontstond onzekerheid door onduidelijkheid over de genomen beslissing en de vervolgstappen voor de respondent, wat leidde tot frustratie.

Deze laatste vorm komt overeen met de literatuur over procedurele rechtvaardigheid. Procedurele rechtvaardigheid gaat om de eerlijkheid van het besluitvormingsproces, waarin 4 pijlers centraal staan; eerlijkheid, transparantie, onpartijdigheid en stem (inspraak) (Mulgund, 2022). Zoals eerder beschreven, misten respondenten informatie. Dit gebrek aan communicatie sluit aan bij een tekort aan transparantie. Ook werd begeleiding bij het zoeken naar een nieuwe functie gemist, waardoor de respondenten wellicht geen eerlijke kans op een nieuwe functie hebben. Door het missen van informatie, was het niet mogelijk om te kijken naar onpartijdigheid. Wat betreft inspraak gaven vrijwel alle respondenten aan geen stem te hebben in deze verandering. Uit de interviews bleek dat de respondenten wel input mochten leveren maar dat hier zichtbaar weinig tot niks mee gedaan werd. Het niet betrekken van medewerkers sluit ook weer aan bij een eerlijk proces. Tot slot wees de literatuur uit dat organisatiecommunicatie, de relatie tussen baanonzekerheid en de negatieve gevolgen hiervan, kan verminderen (Langerak et al., 2022). Aangezien onduidelijkheid en de gebrekkige communicatie als het meest prominente pijnpunt werd ervaren bevestigt dit de literatuur.

Om terug te komen op de kwalitatieve baanonzekerheid, behoorde het grootste aantal respondenten tot de groep die zich een beetje onzeker voelde. De verschillende gewaardeerde baankenmerken, genoemd in het theoretisch kader, kwamen overeen met de antwoorden van de verschillende respondenten. Uit de interviews bleek dat de respondenten zich het meeste zorgen maakte over de toekomstige werkinhoud van hun functie.

Verschillen in de ervaren kwalitatieve baanonzekerheid kunnen verklaard worden door verschillende factoren. Allereerst bleek dat respondenten uit cluster BCO, directie IIFO,

relatief gezien het minste onzeker waren. 4 van de 5 respondenten voelde zich niet onzeker. Mogelijke verklaringen hiervoor zijn dat ze een andere vorm van communicatie kregen, dat hun functies minder geraakt worden of dat zij breder inzetbaar zijn binnen de organisatie. Daarnaast de richting van intern doorstromen. Zoals beschreven in de literatuur waren er verschillende richtingen van interne doorstroom (Kalleberg & Mastekaasa, 2001). Uit de interviews bleek dat de functies van bijna een kwart van de respondenten blijft bestaan, maar dat zij dit op een andere (nog) onbekende plek gaan uitvoeren in de organisatie. Dit betreft zijwaartse mobiliteit. Uit de resultaten bleek dat medewerkers die niet op een verdwijnfunctie zitten, relatief gezien minder kwalitatieve baanonzekerheid ervaren. Geen van de 5 respondenten die hun functie behouden ervoerde kwalitatieve baanonzekerheid. Dit betekent dat de medewerkers die hun functie behouden maar wel naar een andere tak gaan, minder kwalitatieve baanonzekerheid ervaren. Een verklaring hiervoor kan zijn dat de meeste medewerkers zich zorgen maakte om de werkinhoud van de functie, en dat die in deze gevallen dus zoveel mogelijk hetzelfde blijft.

Het aantal dienstjaren en het al dan niet vervullen van een nieuwe functie ten tijde van het interview maakten geen verschil in de ervaren kwalitatieve baanonzekerheid.

Concluderend, is er zeker een relatie tussen gedwongen interne mobiliteit en ervaren kwalitatieve baanonzekerheid onder gemeentemedewerkers in cluster BCO en DV bij de gemeente Rotterdam. Vooral de procedurele rechtvaardigheid is een belangrijke voorspeller voor ervaren onzekerheid bij medewerkers. Persoonlijke eigenschappen kunnen bijdragen aan mindere onzekerheid maar over het algemeen heeft gedwongen mobiliteit een negatieve impact op het gevoel van kwalitatieve baanonzekerheid.

4.4 Op welke manier beïnvloedt steun van de directe leidinggevende de ervaren kwalitatieve baanonzekerheid binnen cluster BCO en DV?

Steun van de directe leidinggevende bleek een belangrijke, maar ontbrekende factor in de meeste gevallen. De meeste respondenten gaven aan dat ze geen enkele vorm van steun ervaarde en dit wel misten. Slechts een minderheid ervaarde emotionele steun in de vorm van een luisterend oor en begrepen of gekalmeerd worden. Hetzelfde gold voor instrumentele steun waarbij slechts een gering aantal van de respondenten begeleid werd naar een nieuwe functie of advies kreeg over eventuele vacatures. Enkel 3 van de 21 respondenten gaven aan beide vormen van steun te ontvangen van hun directe leidinggevende.

Uit de literatuur bleek dat het geven van beide vormen van steun belangrijk is omdat dit kwalitatieve baanonzekerheid kan verminderen (Yukl, 2010; Van der Ploeg, 2005). Uit de interviews bleek dat steun vaak ontbrak, waardoor het onduidelijk is of dit invloed heeft op de ervaren kwalitatieve baanonzekerheid.

De andere vorm van onzekerheid bij de respondenten, die voortkwam uit de gebrekkige communicatie, past bij de instrumentele steun van de directe leidinggevende. Gebrekkige organisatiecommunicatie kan ervoor zorgen dat leidinggevend en hun medewerkers onvoldoende kunnen informeren. Dat wijst op een verband tussen gebrek aan procedurele rechtvaardigheid en ervaren steun door de respondenten. Om deze reden kan ervanuit worden gegaan dat, zoals beschreven in het conceptueel model, instrumentele steun samenhangt met de procedurele rechtvaardigheid.

Echter, gaven de meeste respondenten aan dat zij begrip hadden voor de positie van hun directe leidinggevende. In het theoretisch kader werd de vraag gesteld of de directe leidinggevende als vertegenwoordiger zou worden gezien van de organisatie. Er is gebleken uit de interviews dat over het algemeen de respondenten aangaven hun leidinggevende niks kwalijk te nemen over het gebrek aan informatie.

Medewerkers moeten zich gehoord en begrepen voelen, en begeleid worden in het zoeken naar een nieuwe functie (Fu, 2025). Daarnaast zijn beide vormen van steun sterk aan elkaar gecorreleerd als deze uit dezelfde bron komen (Fenlason & Beehr, 1994). Uit de resultaten bleek echter dat dit nauwelijks het geval was bij de respondenten. Slechts 3 van de 21 respondenten ervaarde beide vormen van steun. Zij gaven aan dat er naar hen geluisterd werd en dat de leidinggevend en eerlijk waren over wat ze wel of niet wisten. Het uitblijven van beide vormen van steun suggereert dat de veronderstelde rol van de directe leidinggevende, als gecombineerde bron van steun, niet overeenkomt met de ervaringen van de respondenten in dit onderzoek.

Concluderend, blijkt dat sociale steun vanuit de directe leidinggevende grotendeels ontbrak, terwijl de literatuur veronderstelde dat dit cruciaal is voor het verminderen van kwalitatieve baanonzekerheid. Slechts een klein deel van de respondenten ervaarde zowel emotionele als instrumentele steun. Dit wijst erop dat de leidinggevenden in de onderzochte clusters, onvoldoende steun bieden, ondanks de belangrijke rol die de literatuur toeschrijft.

5. Conclusie en discussie

5.1 Conclusie

Na antwoord te hebben gegeven op de verschillende beschrijvende en verklarende deelvragen. Kan er antwoord worden gegeven op de hoofdvraag;

Wat is de relatie tussen gedwongen interne mobiliteit en de ervaren kwalitatieve baanonzekerheid van gemeentemedewerkers van cluster BCO en DV, en welke rol speelt de steun van de directe leidinggevende hierin?

Uit dit onderzoek blijkt dat gedwongen interne mobiliteit bij gemeentemedewerkers van de clusters BCO en DV leidt tot zeker enige vorm van kwalitatieve baanonzekerheid. Dit is vooral het gevolg van ontbrekende transparantie en onvoldoende communicatie vanuit de organisatie. Respondenten missen onderbouwing en zitten in onduidelijkheid over de overgang naar een nieuwe functie. Daarnaast heerst er kwalitatieve baanonzekerheid op factoren zoals werkinhoud en sociale relaties.

De steun van de directe leidinggevende blijkt in de meeste gevallen niet aanwezig in dit proces. Hoewel enkele respondenten aangaven wel steun te hebben ontvangen van hun directie leidinggevende, blijkt uit het merendeel dat daadwerkelijke vormen van emotionele en instrumentele steun ontbraken. Hierdoor voelden medewerkers zich niet gehoord of begeleid in het proces. Voorbeelden van gemiste steun waar de respondenten op wijzen zijn het bieden van een luisterend oor, tonen van begrip, helpen met het zoeken naar een nieuwe functie of het geven van advies of nieuwe informatie. Dit suggereert dat de directe leidinggevende in deze context slechts een beperkte invloed lijkt te hebben op het verminderen van de kwalitatieve baanonzekerheid. Relevant om daarbij te noemen is dat de directe leidinggevende zelf vaak ook niet over de informatie beschikt, waar medewerkers behoefte aan hadden.

Samenvattend, is er een duidelijk aanwezige relatie tussen gedwongen interne mobiliteit en ervaren kwalitatieve baanonzekerheid. De rol van de directe leidinggevende is hierbij relevant maar onvoldoende aanwezig gebleken in deze context.

5.2 Theoretische reflectie

Het antwoord op de hoofdvraag komt gedeeltelijk overeen met de literatuur maar er zijn ook nieuwe resultaten naar voren gekomen.

Allereerst bleek dat de organisatiecommunicatie een grotere rol speelde dan verwacht, in de ervaringen van medewerkers met gedwongen interne mobiliteit. Deze bevinding bleek opvallend omdat dit in de literatuur enkel benoemd werd in combinatie met procedurele rechtvaardigheid (Mulgund, 2022). Gedurende de interviews bleek dat de respondenten moeite hadden met de onduidelijkheid over hun individuele proces als gevolg van hun gedwongen functiewisseling. Dit gebrek aan communicatie vanuit de organisatie past bij procedurele rechtvaardigheid, maar is in de literatuur onvoldoende in verband gebracht met de directe leidinggevende. Als de leidinggevende ook niet weet hoe de beslissing tot stand is gekomen, dan is het aannemelijk dat deze ook geen steun kan bieden. Het verband tussen organisatiecommunicatie en kwalitatieve baanonzekerheid is bij het concept gedwongen interne mobiliteit te weinig belicht in de literatuur, en de directe leidinggevende had hierin sterker betrokken kunnen worden.

Het was waardevol geweest om meer literatuur toe te voegen over de verschillende pijlers van procedurele rechtvaardigheid. Bijvoorbeeld over het belang van de kwaliteit van de communicatie in het proces van gedwongen interne mobiliteit (Faupel & Helpap, 2020). Nieuwe literatuur sluit hier goed op aan. Khaw et al. (2023) beschrijven hoe reacties op organisatieveranderingen worden beïnvloed door gebrekkige communicatie, wat ook samenhangt met onzekerheid. Onvoldoende communicatie en het ontbreken van transparantie kunnen zorgen voor negatieve cognitieve, emotionele en gedragsmatige reacties. Andere auteurs bevestigen het belang van bottom-up communicatie in combinatie met het participeren van medewerkers in besluitvorming (inspraak) (Faupel & Helpap, 2020). Dit had mogelijk kunnen onderbouwen wat het effect van organisatie communicatie en inspraak van medewerkers is op de ervaren kwalitatieve baanonzekerheid.

Een sterk punt van de gebruikte literatuur is de combinatie van de theorie over het psychologisch contract en kwalitatieve baanonzekerheid. Procedurele rechtvaardigheid werd opgenomen als een van de concepten die mogelijk samenhang vertonen met ervaren kwalitatieve baanonzekerheid. Dit bleek een goede toevoeging. De interviews lieten zien dat een gebrek aan procedurele rechtvaardigheid in de meeste gevallen zorgde voor onzekerheid. Zoals eerder genoemd, was het waardevol geweest om het verband met de directe leidinggevende sterker te verbinden aan de ervaren procedurele rechtvaardigheid.

Wat betreft de kwalitatieve baanonzekerheid sloot de literatuur over het algemeen goed aan bij de resultaten van het onderzoek. De verschillende gewaardeerde baankenmerken uit de literatuur van Van Mackelenbergh & Stynen (2023) bleken erg passend. De verwachting was dat er onzekerheid zou optreden over sociale relaties, werkinhoud en arbeidsvoorwaarden. Dit werd bevestigd door de respondenten, zoals te lezen in de verdelingstabel (Tabel 3) die hierover gemaakt is.

5.3 Methodologische reflectie

De keuze voor kwalitatief onderzoek door middel van semigestructureerde interviews in combinatie met een observatie bleek een geschikte methode. De ervaringen van de respondenten konden zo uitgebreid opgehaald worden.

Om kritisch te reflecteren zijn er enkele dingen die in toekomstig onderzoek anders gedaan kunnen worden. Allereerste is het lastig om causale verbanden aan te tonen aangezien er maar op één moment in de tijd is gemeten (Maier et al., 2023). Hierdoor kan niet met zekerheid worden vastgesteld of de steun van de directe leidinggevende daadwerkelijk leidt tot verminderde onzekerheid. Toekomstig onderzoek zou zich meer kunnen richten op het meten in meerdere momenten in de tijd, longitudinaal onderzoek (Caruana et al., 2015). Zo kan er beter worden onderzocht of de mate van steun van de leidinggevende samenhangt met een vermindering van de ervaren kwalitatieve baanonzekerheid van medewerkers.

Ten tweede bleek het werven van respondenten voor dit onderzoek een uitdaging. Er werd de indruk gewekt dat respondenten hier niet graag over wilde praten en dat ook hun leidinggevende niet wilde dat medewerkers deelnamen. Uiteindelijk zijn er voldoende respondenten gevonden door middel van de sneeuwbalmethode (Makwana, 2023). Deze kwamen vaak wel uit dezelfde teams. Dit zorgde enerzijds voor verdieping in bepaalde contexten maar anderzijds ook voor minder variatie en wellicht vertekening (Naderifar et al., 2017). Zo kwamen er bijvoorbeeld vijf medewerkers uit cluster DV en ook hetzelfde team en dus dezelfde leidinggevende. Het kan een beperking zijn voor dit onderzoek dat er minder variatie zit in de teams waar de medewerkers afkomstig zijn en in wie hun leidinggevende was.

Ten derde is het de vraag in hoeverre respondenten zich vrij voelen om gevoelens van onzekerheid te delen. Hoewel er geprobeerd is de respondenten zo goed mogelijk op hun gemak te stellen, bestaat de kans dat medewerkers zich niet comfortabel voelde om dit te delen. Dit kan samenhangen met het gebrek aan emotionele steun wat werd ervaren. Als er weinig steun is vanuit de leidinggevende, kan het zijn dat de respondent nog meer moeite

ervaart om het hierover te hebben, omdat dit dus geen onderwerp van gesprek is in de organisatie. Mogelijk nog meer als de respondent weet dat collega's ook deelnemen aan het onderzoek. Daarnaast bevonden de respondenten zich in verschillende fases van het mobiliteitsproces. Sommige respondenten waren nog in afwachting van een nieuwe functie en sommige zaten al wel in een nieuwe functie. Hoewel dit aan de ene kant zorgde voor variatie in ervaringen, kan dit invloed hebben op de betrouwbaarheid. De respondenten die al in een nieuwe functie zaten, werden gevraagd terug te kijken op een periode toen ze mogelijk onzekerheid ervaarde. Het kan zijn dat zij de onzekerheid nu minder ervaren dan toen, omdat het uiteindelijk goed is gekomen voor hen. Ook dit kunnen beperkingen zijn voor de resultaten van dit onderzoek omdat er mogelijk minder onzekerheid vastgesteld is dan het daadwerkelijk is.

Tot slot kan het zijn dat de respondenten iets gestuurd zijn in hun antwoorden over kwalitatieve baanonzekerheid. Aangezien de meeste respondenten antwoord gaven met betrekking tot de kwantitatieve baanonzekerheid, was de onderzoeker genoodzaakt om een meer sturende vervolgvraag te stellen. De respondenten werden gevraagd wat dingen waren die ze waardeerden aan hun huidige functie en of ze bang waren om dit te missen in hun nieuwe functie. In een volgend onderzoek kunnen de vragen wat zorgvuldiger opgesteld worden en dit kan ook beter als de definities helder zijn toegelicht in het theoretisch kader. Daarnaast was het soms lastig tijdens de analyse om de uitspraken toe te kennen aan de kwalitatieve of kwantitatieve baanonzekerheid. Deze dingen liepen ook vaak door elkaar voor de respondent.

5.4 Aanbevelingen

5.4.1 Organisatiecommunicatie verbeteren

Zoals beschreven bleek organisatiecommunicatie belangrijker dan verwacht voor onzekerheid bij medewerkers. Nieuwe literatuur benadrukt hoe bepalend transparantie van de organisatie is voor medewerkers (Kwah et al., 2023). Daarbij is het van belang om ook transparant te zijn over negatieve informatie of geen informatie (Li et al., 2020). Dit betekent voor de gemeente Rotterdam dat medewerkers helder, tijdig en eerlijk worden geïnformeerd over het besluitvormingsproces, ook wanneer er geen ontwikkelingen zijn. Geen nieuws is ook nieuws.

Momenteel blijkt het onduidelijk vanuit welk orgaan communicatie moet plaatsvinden rondom Kiezen voor Rotterdam. Om deze reden is het advies aan de OR om per direct na te gaan wie er verantwoordelijk is voor de vaste communicatie van KvR. Mocht deze niet aanwezig zijn, dan is het voorstel om een tijdelijk communicatieteam aan te stellen, om ruis te voorkomen.

Daarna is het advies om de online maandelijkse bijeenkomsten waarin updates besproken worden te hervatten. Mits er iemand aanwezig is die over de juiste informatie beschikt en vragen kan beantwoorden. Geef hierin updates en neem medewerkers mee in voortgang maar ook over stilstand. Juist als er niks lijkt te gebeuren is het van belang om medewerkers te informeren zodat ze weten waarom ze wachten op nieuwe besluiten. Aanvullend hierop kunnen er (online) sessies georganiseerd worden met leidinggevend. Zo kunnen zij dit overbrengen op hun medewerkers en kunnen medewerkers bij hen terecht voor vragen op de werkvloer.

5.4.2 Inspraak medewerkers

Voor procedurele rechtvaardigheid is het ook van belang dat medewerkers de mogelijkheid krijgen om inspraak te geven in de besluitvorming van KvR. Daarom is het cruciaal om naast informatiesessies ook structurele inspraaksessies te organiseren, bijvoorbeeld in de vorm van een (online) dialoogbijeenkomst (Faupel & Helpap, 2020). De medewerkers hebben zo de gelegenheid om hun mening en input te geven over beslissingen tijdens een tweerichtingsverkeer bijeenkomst. Tweerichtingsverkeer inspraak bestaat niet alleen uit het verkrijgen van input maar ook uit het terugkoppelen van wat ermee gedaan is (Faupel & Helpap, 2020). Het is niet alleen belangrijk om medewerkers te betrekken maar ook om ze achteraf te laten weten wat er hiermee gedaan is. Dit kan dan bijvoorbeeld bij de volgende sessie toegelicht worden of door middel van een nieuwsbrief.

5.4.3 Mensgericht leiderschap

Uit dit onderzoek bleek dat de meeste leidinggevendenden uit de steekproef onvoldoende steun boden tijdens de verandering. Mensgericht leiderschap wordt gekenmerkt door empathie, luisteren, bieden van psychologische veiligheid en actieve betrokkenheid (Yukl, 2012). Dit zorgt voor het beter omgaan met verandering en onzekerheid.

Het is dus van belang om de rol van de leidinggevende te versterken (Li et al., 2020). Een idee hiervoor is om de leidinggevende meer kennis bij te brengen over de betekenis van mensgerichte leiderschap bij verandering en de positieve gevolgen hiervan voor medewerkers. Momenteel draait er een opgave 'Rotterdams Leiderschap' bij de gemeente, waar verschillende vormen van leiderschap besproken worden, waarbij ook leidinggevendenden betrokken worden. Het voorstel is daarom om het thema mensgericht leiderschap bij verandering onder de aandacht te brengen in deze opgave door middel van een workshop. Dit is een manier om de directe leidinggevendenden bewust te maken van hun leiderschapsgedrag en wat gewenst gedrag is van medewerkers in tijden van verandering. Door hier ook handvaten te bieden om deze competenties aan te leren, kunnen leidinggevendenden hier gelijk mee aan de slag in de praktijk.

Referentielijst

- AbouAssi, K., Johnson, J. M., & Holt, S. B. (2019). Job Mobility Among Millennials: Do They Stay or Do They Go? *Review Of Public Personnel Administration*, 41(2), 219–249. <https://doi.org/10.1177/0734371x19874396>
- Adeoye-Olatunde, O. A., & Olenik, N. L. (2021). Research and scholarly methods: Semi-structured interviews. *JACCP JOURNAL OF THE AMERICAN COLLEGE OF CLINICAL PHARMACY*, 4(10), 1358–1367. <https://doi.org/10.1002/jac5.1441>
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127–142. <https://doi.org/10.1080/14697010902879079>
- Basekin, E. (2025, 14 februari). Krapte arbeidsmarkt neemt iets toe, ruim 400.000 openstaande vacatures. Nu.nl. <https://www.nu.nl/economie/6345776/krapte-arbeidsmarkt-neemt-iets-toe-ruim-400000-openstaande-vacatures.html?referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>
- Beugre CD (1998) *Managing Fairness in Organizations*. London: Quorum Books
- Bidwell, M. (2011). Paying More to Get Less: The Effects of External Hiring versus Internal Mobility. *Administrative Science Quarterly*, 56(3), 369–407. <https://doi.org/10.1177/0001839211433562>
- Boselie, P., Hesselink, M., Paauwe, J., & Van Der Wiele, T. (2001). EMPLOYEE PERCEPTION ON COMMITMENT ORIENTED WORK SYSTEMS: EFFECTS ON TRUST AND PERCEIVED JOB SECURITY. *SSRN Electronic Journal*. <https://papers.ssrn.com/abstract=370862>
- Caruana, E. J., Roman, M., Hernández-Sánchez, J., & Solli, P. (2015). Longitudinal studies. *PubMed*, 7(11), E537–40. <https://doi.org/10.3978/j.issn.2072-1439.2015.10.63>
- Chadi, A., & Hetschko, C. (2020). How Job Changes Affect People’s Lives — Evidence from Subjective Well-Being Data. *British Journal Of Industrial Relations*, 59(2), 279–306. <https://doi.org/10.1111/bjir.12536>
- Cohen, S., & Syme, S. L. (1985). Issues in the study and application of social support. *Academic Press*. <https://psycnet.apa.org/record/1985-97489-001>
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 86(2), 278–321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Parzefall, M. (2008). Psychological contracts. In C. L. Cooper & J. Barling (Eds.), *The SAGE handbook of organizational behavior* (pp. 17–34). London: SAGE Publications.
- Creswell, J.W., & Poth, C.N. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). London: Sage.
- Dawson, P. (1991). Lost managers or industrial dinosaurs? A reappraisal of front-line management. *Australian Journal of Management*, 16(1), 35–48.
- De Beer, P.T. (2001). Over werken in de postindustriële samenleving. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- De Witte, H., Van Hoof, J., & Vos, K. (2007). Baanonzekerheid, werknemersreacties en vakbondsparticipatie. *Tijdschrift Voor Arbeidsvraagstukken*, 23(5). <https://doi.org/10.5117/2007.023.005.020>
- De Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological well-being: review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (2), 155–177.
- De Witte, H., De Cuyper, N., Handaja, Y., Sverke, M., Näswall, K., & Hellgren, J. (2010). Associations between quantitative and qualitative job insecurity and well-being.

- International Studies of Management and Organization, 40(1), 40-56.
<https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825400103>
- Dyer, L., & Shafer, R. (2003). Dynamic organizations: Achieving marketplace and organizational agility with people. (CAHRS Working Paper #03-04). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. Retrieved from <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/27/>.
- Echtelt, P. van, en Voogd-Hamelink, M. de (2017). Dynamiek op de arbeidsmarkt. In: Arbeidsmarkt in kaart. Geraadpleegd op 20 februari 2025 via <https://digitaal.scp.nl/arbeidsmarktkaart-werkgevers2017/dynamiek-op-de-arbeidsmarkt>.
- Faupel, S., & Helpap, S. (2020). Top Management's Communication and Employees' Commitment to Change: The Role of Perceived Procedural Fairness and Past Change Experience. *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 57(2), 204-232. <https://doi.org/10.1177/0021886320979646>
- Fenlason, K. J., & Beehr, T. A. (1994). Social Support and Occupational Stress: Effects of Talking to Others. *Journal of Organizational Behavior*, 15(2), 157-175. <https://doi.org/10.1002/job.4030150205>
- Fu H. (2025). Developing the Chinese version of the Index of Sojourner Social Support: the roles of socio-emotional and instrumental support in internal migrant university students. *Front. Psychol.* <https://doi.org/10.2307/258284>
- Gemeente Rotterdam. (2024a, 8 oktober). *Collegebrief Raadsmonitor Kiezen voor Rotterdam*. Intern document Gemeente Rotterdam: niet gepubliceerd.
- Gemeente Rotterdam. (2024b, 24 juni). *Agendapost voor burgemeester en wethouders organisatieopgave Kiezen voor Rotterdam*. Intern document Gemeente Rotterdam: niet gepubliceerd.
- Gesthuizen, M., & Dagevos, J. (2007). Het rendement van vrijwillige interne en externe mobiliteit. *Tijdschrift Voor Arbeidsvraagstukken*, 23(2). <https://doi.org/10.5117/2007.023.002.006>
- Gibbs, G. R. & Taylor, C. (2005). How and what to code. Retrieved from <http://www.acrn.eu/cambridge/downloads/files/How%20and%20what%20to%20code.pdf>
- Goetz, N., & Wald, A. (2022). Similar but different? The influence of job satisfaction, organizational commitment and person-job fit on individual performance in the continuum between permanent and temporary organizations. *International Journal Of Project Management*, 40(3), 251-261. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.03.001>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Grandia, J., & Volker, L. (2023). Blik op de toekomst van publieke inkoop. In J. Grandia, & L. Volker (Eds.), *Publieke Inkoop: Een multidisciplinair overzicht van theorieën, praktijken en instrumenten* (pp. 189-206). Open Press Tilburg University. <https://doi.org/10.26116/jhjp-bs57>
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity. *The Academy of Management Review*, 9(3), 438-448. <https://doi.org/10.2307/258284>
- Handaja, Y., & De Witte, H. (2007). Kwantitatieve en kwalitatieve baanonzekerheid: samenhangen met arbeidstevredenheid en psychisch welzijn. *Gedrag & Organisatie*, 20(2). <https://doi.org/10.5117/2007.020.002.003>

- Handaja, Y., & De Witte, H. (2008). Hangt baanonzekerheid samen met burn-out? *Tijdschrift Voor Arbeidsvraagstukken*, 24(2). <https://doi.org/10.5117/2008.024.002.005>
- Helfenrath, K., Bos, P., Verheijen-Tiemstra, R., & Thunnissen, M. (2023). Organisatiecultuur als onzichtbare kracht achter talentmobilisatie: Een verkenning van relevante aspecten. *Tijdschrift Voor HRM*, 26(2), 45–72. <https://doi.org/10.5117/thrm2023.2.007.helf>
- Hellgren, J., Sverke, M., & Isaksson, K. (1999). A two-dimensional approach to job insecurity: Consequences for employee attitudes and well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 179-195. <https://doi.org/10.1080/135943299398311>
- Hellgren, J. & Sverke, M. (2003). Does Job Insecurity Lead to Impaired Well-being or Vice-versa? Estimation of Cross-lagged Effects Using Latent Variable Modelling. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 215-236.
- House, J. S. (1981). *Work Stress and Social Support*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hsieh, H.-F. & Shannon, S.E. (2005, 30 June). Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), pp. 1277-1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Jimmieson, N. L., Bergin, A. J., Bordia, P., & Tucker, M. K. (2021). Supervisor strategies and resources needed for managing employee stress: A qualitative analysis. *Safety Science*, 136, 105149. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.105149>
- Jolly PM, Kong DT, Kim KY. Social support at work: An integrative review. *J Organ Behav*. 2021; 42: 229–251. <https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.1002/job.2485>
- Judge, T.A., C.J. Thoresen, J.E. Bono & G.K. Patton (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.
- Kalleberg, A.L. (1977). Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction. *American Sociological Review*, 42, 124-143.
- Kalleberg, A. L., & Mastekaasa, A. (2001). Satisfied movers, committed stayers: The impact of job mobility on work attitudes in Norway. *Work and Occupations*, 28(2), 183–209. <https://doi.org/10.1177/0730888401028002004>
- Karasek, R. , Brisson, C. , Kawakami, N. , Houtman, I. , Bongers, P. & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ). *Journal of Occupational Health Psychology*, 3 (4), 322-355.
- Kaur, N., & Kang, L. S. (2021). Person-organisation fit, person-job fit and organisational citizenship behaviour: An examination of the mediating role of job satisfaction. *IIMB Management Review*, 33(4), 347–359. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2021.12.003>
- Khaw, K. W., Alnoor, A., AL-Abrow, H., Tiberius, V., Ganesan, Y., & Atshan, N. A. (2023). Reactions towards organizational change: A systematic literature review. *Current Psychology*, 42, 19137–19160. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03070-6>
- Koppenjan, J. (2022) Over instrumenteel bestuur en publieke waarden. Wat kunnen we leren van het publieke-waardenperspectief? in *Bestuurskunde* (31) 3, 38-54
- Kundi, Y. M., Khoso, U., & Adnan, N. (2022b). Instrumental Support, Relational Attachment, and Subjective Career Success: The Moderating Role of Personal Support. *Journal Of Career Assessment*, 30(4), 739–755. <https://doi.org/10.1177/10690727211069291>
- Langerak, J. B., Koen, J., & Van Hooft, E. A. J. (2022). Hoe (niet) om te gaan met baanonzekerheid bij een tijdelijk contract: De rol van actief en passief copinggedrag. *Gedrag & Organisatie*, 35(4), 484–512. <https://doi.org/10.5117/go2022.4.005.lang>
- Laryeafio, M. N., & Ogbewe, O. C. (2023). Ethical consideration dilemma: systematic review of ethics in qualitative data collection through interviews. *Journal Of Ethics in*

- Entrepreneurship And Technology, 3(2), 94–110. <https://doi.org/10.1108/jeet-09-2022-0014>
- Lee, C., Huang, G.-H., & Ashford, S. J. (2018). Job insecurity and the changing workplace: Recent developments and the future trends in job insecurity research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 335–359. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104651>
- Li, J., Sun, R., Tao, W., & Lee, Y. (2020). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public Relations Review*, 47(1), 101984. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101984>
- Lim, V. K. G. (1996). Job insecurity and its outcomes: Moderating effects of work-based and nonwork-based social support. *Human Relations*, 49(2), 171. <https://www-proquest-com.eur.idm.oclc.org/scholarly-journals/job-insecurity-outcomes-moderating-effects-work/docview/231499725/se-2>
- Makwana, Dhaval & Engineer, Priti & Dabhi, Amisha & Chudasama, Hardik. (2023). Sampling Methods in Research: A Review. 7. 762-768.
- Maier, C., Thatcher, J. B., Grover, V., & Dwivedi, Y. K. (2023). Cross-sectional research: A critical perspective, use cases, and recommendations for IS research. *International Journal Of Information Management*, 70, 102625. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102625>
- Marcelissen, F. H. G., Winnubst, J. A. M., Buunk, B., & De Wolff, C. J. (1988). Social support and occupational stress: A causal analysis. *Social Science and Medicine*, 26, 365–373.
- Metselaar, E.E. & J.M. Boom. (2004). *Handen en voeten aan employability*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2023, 13 november). *Formatieplaats*. Personele Informatie Rijk | O&P Rijk P-Direkt. <https://www.p-direkt.nl/informatie-rijksperoneel-2020/mijn-werk/huidig-dienstverband/mijn-functie/formatieplaats#:~:text=Iedere%20overheidsorganisatie%20legt%20vast%20welke,Dit%20wordt%20de%20formatie%20genoemd>
- Mulgund, S. (2022). Importance of Distributive Justice, Procedural Justice and Fairness in Workplace. *International Journal Of Management And Humanities*, 1–6. <https://doi.org/10.35940/ijmh.fl419.018622>
- Naderifar, M., Goli, H., & Ghaljaie, F. (2017). Snowball Sampling: A Purposeful Method of Sampling in Qualitative Research. *Strides in Development Of Medical Education*, 14(3). <https://doi.org/10.5812/sdme.67670>
- Ng, T.W.H., Sorensen, K.L., Eby, L.T. and Feldman, D.C. (2007), Determinants of job mobility: A theoretical integration and extension. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80: 363-386. <https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.1348/096317906X130582>
- Nijssen, M., Vermeeren, B., Vermeer, L., & Visser, J. (2018). Wat wendbare organisaties doen (en laten). *Bestuurskunde*, 27(4), 79–93. <https://doi.org/10.5553/bk/092733872018027004007>
- O'Donnell, M., & Shields, J. (2002). Performance Management and the Psychological Contract in the Australian Federal Public Sector. *Journal Of Industrial Relations*, 44(3), 435–457. <https://doi.org/10.1111/0022185602044003008>
- Probst, T. M., Jiang, L., & Graso, M. (2015). Leader–member exchange: Moderating the health and safety outcomes of job insecurity. *Journal Of Safety Research*, 56, 47–56. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2015.11.003>
- Ray, C. (2024). Internal mobility: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 50(1), 264–306. <https://doi.org/10.1177/01492063231180826>

- Ritchie, J., Lewis, J. (Eds.) (2003) *Qualitative Research Practice. A guide for social science students and researchers*. Londen: Sage.
- Robinson, S.A, Kraatz, M.S. & Rousseau, D.M. (iç). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study'. *Academp ofManagensent Jonrnal*, 37, 137-152
- Rousseau, D.M. (1990). 'New hire perspectives of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts'. *journal of Organizational Behaviour*, II, 389-400.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in Organizations. Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 74(4), 511–541. <https://doi.org/10.1348/096317901167505>
- Schalk, R., & Freese, C. (1998). Het psychologisch contract. *Tijdschrift Voor HRM*, 1(3), 7–20. <https://research.tilburguniversity.edu/en/publications/het-psychologisch-contract-2>
- Schumacher, D., Schreurs, B., Van Emmerik, H. and De Witte, H. (2016), Explaining the Relation Between Job Insecurity and Employee Outcomes During Organizational Change: A Multiple Group Comparison. *Hum Resour Manage*, 55: 809-827. <https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.1002/hrm.21687>
- Su-Fen Chiu, Shih-Tse, L., & Han, T. (2015). Employment status and employee service-oriented organizational citizenship behaviour. *Career Development International*, 20(2), 133-146. <https://doi.org/10.1108/CDI-07-2014-0096>
- Swarts, M., & Steijn, B. (2012). De gevolgen van de functiemix voor het psychologisch contract in het voortgezet onderwijs. *Tijdschrift Voor Arbeidsvraagstukken*, 28(3). <https://doi.org/10.5117/2012.028.003.376>
- Urbanaviciute, I., Lazauskaite-Zabielske, J., & De Witte, H. (2021). Deconstructing Job Insecurity: Do its Qualitative and Quantitative Dimensions Add Up? *Occupational Health Science*, 5(3), 415–435. <https://doi.org/10.1007/s41542-021-00096-3>
- Van der Elst, T., Richter, A., Sverke, M., Näswall, K., De Cuyper, N., & De Witte, H. (2014). Threat of losing valued job features: The role of perceived control in mediating the effect of qualitative job insecurity on job strain and psychological withdrawal. *Work & Stress*, 28(2), 143–164. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.899651>
- Van der Ploeg, J.D. (2005). *Behandeling van gedragsproblemen. Initiatieven en inzichten*. Rotterdam, Lemniscaat.
- Van Mackelenbergh, S., & Stynen, D. (2023). Het verband tussen kwalitatieve baanonzekerheid en informeel werkplekcleren: De rol van basisbehoeftebevrediging en psychologische veiligheid. *Gedrag & Organisatie*, 36(1), 57–88. <https://doi.org/10.5117/go2023.1.003.mack>
- Van Thiel, S. (2014). *Research Methods in Public Administration and Public Management: An Introduction*. <http://ci.nii.ac.jp/ncid/BB15220045>
- Van Vuuren, T., & Smulders, P. (2018). Baanonzekerheid en duurzame inzetbaarheid van werknemers en zelfstandigen. *Tijdschrift Voor Arbeidsvraagstukken*, 34(2). <https://doi.org/10.5117/2018.034.002.005>
- VNG. (2025, 6 februari). Gemeenten vallen in financieel ravijn. *VNG*. Geraadpleegd op 20 februari 2025 van, <https://vng.nl/artikelen/gemeenten-vallen-in-financieel-ravijn>
- Hai-Jiang Wang, Pascale Le Blanc, Evangelia Demerouti, Chang-Qin Lu & Lixin Jiang (2019) A social identity perspective on the association between leader-member exchange and job insecurity, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28:6, 800-809, DOI: 10.1080/1359432X.2019.1653853

- David Wicks, (2017) "The Coding Manual for Qualitative Researchers (3rd edition)", *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, Vol. 12 Issue: 2, pp.169-170, <https://doi.org/10.1108/QROM-08-2016-1408>
- Wright, T.A. & R. Cropanzano (2000). Psychological Well-being and Job Satisfaction as Predictors of Job Performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 84-94.
- Ybema, J. F. (2007). De invloed van rechtvaardigheid op werkuitkomsten: een longitudinaal perspectief. *Gedrag & Organisatie*, 20(4). <https://doi.org/10.5117/2007.020.004.008>
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ Pearson Prentice Hall.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66–85. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>

Bijlage A

Interviewschema

Introductie;

- Mezelf voorstellen
- Introduceren onderwerp, vertellen van het doel van het onderzoek.
- Toelichten dat alles vertrouwelijk verwerkt wordt en dat transcripten enkel voor onderzoeksdoeleinden zijn.
- Bedanken voor het meewerken aan mijn onderzoek en benoemen dat de respondent wordt geanonimiseerd. Toestemming vragen voor het opnemen van het interview. Informed consentformulier laten ondertekenen.
- Zijn er tot nu toe vragen?

Enkele algemene vragen;

- Kunt u zichzelf voorstellen? Wat doet u in het dagelijks leven?
- Hoelang werkt u al voor de gemeente Rotterdam?
- Wat is uw huidige functie en wat vindt u het leukste aan uw werk?

Vragen over de reactie op het nieuws van de gedwongen functiewisseling;

- Hoe (wanneer en van wie) heeft u te horen gekregen dat uw functie niet langer zal bestaan en hoe ervaarde u dit?
 - o Kunt u beschrijven welk gevoel u daarbij kreeg?
- Hoe ervaart u de manier waarop de beslissing over de functiewisseling tot stand is gekomen en gecommuniceerd naar u?
- Had u gelijk al een idee waar u terecht zou komen of was er een alternatief beschikbaar?
 - o Zo niet; hoe voelt het voor u dat u nog niet weet waar u heen kunt binnen de organisatie?
 - o Zo wel; zit u al in een nieuwe functie of per wanneer?
- In hoeverre had u het gevoel dat u inspraak had in het veranderen van functie?
 - o Waarom wel/niet?

Baanonzekerheid;

- Kunt u beschrijven hoe de periode is gegaan nadat u te horen kreeg dat uw functie niet langer zal bestaan?
- Maakt u zich zorgen over uw toekomst binnen de gemeente Rotterdam?
 - o Waarom wel/niet?
- Hoe ervaart u het krijgen van een nieuwe functie?
 - o Kijkt u ernaar uit om in uw nieuwe functie te starten?
 - Waarom wel/niet?
- Heeft u moeite met het verlaten van uw huidige functie?
 - o Waarom wel/niet?
- Wat zijn kenmerken van uw huidige functie die u erg waardeert?
 - o Hoe groot acht u de kans dat uw nieuwe functie minder gewaardeerde aspecten biedt dan uw vorige huidige functie?
 - o Kunt u voorbeelden noemen hiervan?
- Ervaart u gevoelens van onzekerheid of stress als gevolg van uw functieverandering?

Steun van de leidinggevende;

- Op welke manier heeft uw leidinggevende gesteund tijdens het veranderen van functie?
 - In hoeverre ervaart u emotionele steun van uw leidinggevende in dit veranderproces? Denk hierbij aan empathie tonen, regelmatig inchecken en luisteren.
 - Voorbeelden?
 - In hoeverre ervaart u instrumentele steun van uw leidinggevende in dit veranderproces? Denk hierbij aan het praktisch ondersteunen van het zoeken naar vacatures of sollicitaties.
 - Voorbeelden?
- Hoe zou u de relatie tussen u en uw leidinggevende beschrijven?
- Wordt u ondersteund/begeleid in het zoeken van een nieuwe functie?

Slot;

- Heeft u zelf nog iets toe te voegen wat we nog niet besproken hebben?
- Dan wil ik u bedanken voor uw tijd.

Bijlage B

Verdelingstabel respondenten in clusters en directies

Tabel 5

Verdelingstabel respondenten clusters en directies

Respondent	Cluster (directie)	Respondent	Cluster (directie)
1	BCO (HRO-C)	12	BCO (IIFO)
2	DV	13	BCO
3	BCO (HRO-C)	14	BCO
4	BCO (HRO-C)	15	BCO (IIFO)
5	BCO	16	DV
6	DV	17	DV
7	BCO	18	DV
8	BCO (IIFO)	19	DV
9	BCO (IIFO)	20	DV
10	BCO (IIFO)	21	DV
11	BCO (HRO-C)		

Bijlage C

Codeboom

1. Algemeen

- Functie
- Cluster en directie
- Dienstjaren
- Wel/niet op verdwijnfunctie
- Wel/niet bekend richting doorstromen (bij geen verdwijnfunctie)

2. Gedwongen interne mobiliteit

- 2.1 Nieuws schrappen functie
 - Wel/niet verrast
 - Wel/geen paniek
 - Wel/niet eens reorganisatie
 - Wel/niet duidelijke communicatie van het nieuws
- 2.2 Persoonlijke ervaring functiewijziging
 - Wel/niet blij met beslissing
 - Wel/niet begrip beslissing
 - Wel/geen moeite verlaten huidige functie
 - Moeite verlaten functie door collega's
 - Meerdere reorganisaties meegemaakt
- 2.3 Communicatie bij bekendmaking
 - Wel/niet voldoende onderbouwing
 - Niet duidelijk wie beslissing heeft genomen
- 2.4 Inspraak
 - Wel/geen input gevraagd om input
 - Wel input geen terugkoppeling

3. Kwalitatieve baanonzekerheid

- 3.1 Nieuwe functie betreden
 - Kijkt wel/niet uit naar nieuwe functie
 - Negatief/positief over krijgen nieuwe collega's
- 3.2 Communicatie periode na het nieuws
 - Wel/niet positief over communicatie
 - Wijziging streefdatums
 - Onduidelijkheid over vervolgstappen
 - Onduidelijkheid over naar welk cluster doorstromen
- 3.3 Ervaren onzekerheid na periode
 - Volledig onzeker
 - Redenen volledig onzeker
 - Beetje onzeker
 - Redenen beetje onzeker
 - Niet onzeker
 - Redenen niet onzeker
- 3.4 Soorten onzekerheid
 - Reden; nieuwe collega's
 - Reden; nieuwe leidinggevende
 - Reden; werkinhoud
 - Reden; inleveren salaris

Reden; kwantitatief

3.5 Overig

Onzekerheid uit de weg gegaan

4. Sociale steun

4.1 Contact leidinggevende

Weinig/regelmatig/veel contact

Voorbeeld wel/geen goed contact

Wel/geen betrokken leidinggevende

4.2 Emotionele steun

Wel/geen luisterend oor

Wel/geen empathie

Gerustgesteld door leidinggevende

Moeite met transparant zijn leidinggevende

4.3 Instrumentele steun

Wel/niet begeleid in zoeken nieuwe functie

Wel/niet voorzien van informatie

4.4 Leidinggevende als verantwoordelijke

Wel/geen verantwoordelijkheid bij leidinggevende

4.5 Overige

Mist wel/geen steun

Positief loopbaancoach

Bijlage D

Respondenten wel of niet al in nieuwe functie

Tabel 6

Verdeling wel of niet in nieuwe functie

	Onzeker	Beetje onzeker	Niet onzeker
Al in nieuwe functie		R2, R6, R16, R17, R21	R7, R13, R19, R20
Niet in nieuwe functie	R4, R5	R3, R9, R11, R14,	R1, R8, R10, R12, R15, R18,