

‘Vervulde verwachtingen... illusie of werkelijkheid?’

De wensen en verwachtingen van de werkgever en de beleidsambtenaren ten aanzien van loopbaan en mobiliteit bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Afstudeeronderzoek Master Bestuurskunde
Specialisatie Arbeid, Organisatie & Management
Erasmus Universiteit Rotterdam

A. M. J. Vos
Studentnummer: 301108

Begeleidend docent: Dr. L. den Dulk
Tweede lezer: Prof. Dr. A.J. Steijn

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Stagebegeleider: B. Feenstra

19 augustus 2010

Voorwoord

Voor u ligt mijn eindwerk van maanden lang lezen, schrijven, interviewen en onderzoeken. Het resultaat is een scriptie voor de Master Bestuurskunde, in de richting Arbeid, Organisatie en Management.

Voor u begint met lezen wil ik graag een aantal mensen bedanken die een belangrijke rol hebben gespeeld bij het tot stand komen van dit onderzoek en dit resultaat.

Allereerst wil ik graag alle medewerkers van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties bedanken voor de open houding waarmee ik als stagiaire ben ontvangen en voor hun bereidheid tot het geven van interviews. Deze interviews waren voor mij erg waardevol. Bij de directie waar ik werkzaam was, heb ik de mensen en de organisatie leren kennen en heb ik een zeer leerzame tijd mogen ervaren.

Een woord van dank gaat uit naar mijn stagebegeleidster, mevrouw Betty Feenstra, voor haar support, feedback en uitgebreide kennisoverdracht.

Ook ben ik mevrouw Emilie Schreuder zeer erkentelijk. Immers via een kennismakend gesprek met haar ben ik terechtgekomen bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en heb ik kennis mogen maken met de organisatie. Tevens heeft zij mij tijdens het onderzoek geholpen met de formele kanten hiervan.

Zeker belangrijk voor mijn onderzoek was de rol van mijn scriptiebegeleidster, mevrouw Dr. Laura den Dulk. Haar academische achtergrond en onderzoeksinzichten waren een grote steun voor mij. Een dankwoord gaat tevens uit naar de tweede lezer, Prof. dr. Bram Steijn. De inbreng van Prof. dr. Steijn heeft mijn inzichten en conclusies verder aangescherpt.

Op deze plaats wil ik ook mijn medestagiaires bedanken voor de support en aangename lunchuurtjes. Met elkaar was het altijd gezellig en hebben we elkaar waar nodig kunnen adviseren.

Ook mijn studiegenoten waren een belangrijke factor tijdens dit Masterjaar. Met elkaar hebben we vele leuke en leerzame momenten beleefd; wat heeft geleid tot een mooie vriendschap.

Ten slotte wil ik graag mijn vriend en ouders bedanken voor hun steun tijdens deze stressvolle periode. Ondanks dat het niet altijd even makkelijk is geweest hebben zij altijd in mij geloofd en mij gesteund.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van deze afstudeerscriptie.

Annemarie Vos

Den Haag, 2010

Managementsamenvatting

Aanleiding

Het Rijk streeft ernaar om op verschillende gebieden een nieuwe manier van werken en denken te introduceren bij de beleidsambtenaren. Flexibiliteit, eigen verantwoordelijkheid voor de loopbaan en regelmatig wisselen van functie vallen onder deze nieuwe manier van werken. Loopbanen en mobiliteit staan centraal. Mobiliteit is van belang voor het behouden van een energieke organisatie waarin werknemers gemotiveerd hun werk doen. Centraal staat een organisatiedeel (DG seizoen) van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (Ministerie BKZ).

Probleemstelling

In hoeverre komen de wensen en de verwachtingen van de werkgever en de beleidsambtenaren ten aanzien van loopbanen en mobiliteit binnen het DG seizoen (anonieme naam) van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties overeen; hoe kunnen verschillen en overeenkomsten worden verklaard en wat betekent dit voor de ontwikkeling en uitvoering van het loopbaan- en mobiliteitsbeleid? DG Seizoen maakt zelf rijksbreed beleid met betrekking tot loopbaan en mobiliteit. Het onderzoek legt de focus binnen DG seizoen om te bepalen in hoeverre de wensen en verwachtingen van de werkgever (leidinggevenden) en de werknemer (beleidsambtenaren) overeenkomen.

Het psychologisch contract

Het nieuwe denken wat betreft loopbaan en mobiliteit wordt bekeken aan de hand van het psychologisch contract. Het betreft de onuitgesproken verwachtingen van werkgever en werknemer, waarbij een onderscheid kan worden gemaakt tussen het oude en het nieuwe psychologisch contract. Het oude psychologisch contract bevat begrippen als loyaliteit aan het bedrijf, sturing van de loopbaan door de werkgever en volgzzaamheid en discipline bij de uitoefening van werk centraal staan. Het nieuwe psychologisch contract kent een ander karakter met daarbij de passende begrippen zoals uitdagende functies en projecten, geen blijvende loyaliteit aan de werkgever en werknemer, bereidheid tot mobiliteit en zelfsturing van de loopbaan. Gezien de nieuwe manier van denken zou een verschuiving in het psychologisch contract op zijn plaats zijn. Het onderzoek geeft een beeld van de status van het psychologisch contract (oud of nieuw) bij DG seizoen. Een drietal factoren is van invloed op de status van het psychologisch contract, namelijk het loopbaan- en mobiliteitsbeleid, de

ervaringen van werknemers en de rol van de leidinggevende. Het psychologisch contract bevindt zich in de organisatiecontext gevormd door de structuur en cultuur van de organisatie. Het ontstaan van het psychologisch contract is een dynamisch proces, gezien de invloed van de drie factoren op de status van het psychologisch contract en de invloed van het psychologisch contract op het loopbaan- en mobiliteitsbeleid.

Methodologie

Aan de hand van interviews zijn de wensen en verwachtingen van de leidinggevenden en de beleidsambtenaren in kaart gebracht. Tevens is een aanvullend interview gehouden met twee HR adviseurs om een duidelijk beeld te krijgen van het loopbaan- en mobiliteitsbeleid dat gevoerd wordt bij DG seizoen. DG seizoen kent vier directies waarbij de focus ligt op de beleidsgroep, aangezien het hoog opgeleide mensen zijn die de organisatie effectief moeten inzetten om tot bruikbare prestaties te komen.

De wensen en verwachtingen worden met elkaar vergeleken waaruit blijkt dat deze redelijk goed met elkaar overeenkomen. Zowel leidinggevenden als beleidsambtenaren zien een beperkte mate van mobiliteit. De verticale mobiliteitsmogelijkheden zijn beperkt en horizontale mobiliteit is niet vanzelfsprekend. Te veel mobiliteit is niet gewenst: vanuit leidinggevenden vanwege de bezettingsgraad (het aantal mensen op functies) en vanuit beleidsambtenaren vanwege het behoud van kennis.

Conclusie

Concluderend blijkt dat de wensen en verwachtingen van de leidinggevenden en de beleidsambtenaren omtrent loopbaan en mobiliteit redelijk overeenkomen, deze sluiten echter niet aan bij het beleid dat wordt gevoerd. DG seizoen bevindt zich tussen het oude en het nieuwe psychologisch contract, met een neiging naar het oude psychologisch contract

Aanbevelingen

Een drietal aanbevelingen betreffen allereerst een apart gesprek voor loopbaan en ontwikkeling. De prestaties en uitvoering van de werkzaamheden van beleidsambtenaren moeten worden gescheiden van de loopbaan en ontwikkeling die de beleidsambtenaren doorlopen. Op die manier is er een luisterend oor voor de wensen, verwachtingen en mogelijkheden van beleidsambtenaren. Een tweede aanbeveling betreft het ontwikkelen van een strategische personeelsplanning, wat een overzicht geeft van wat mensen kunnen en willen. Dit onderschept het probleem van de bezettingsgraad en het verlies van kennis. Een derde aanbeveling is een verandering in de organisatiestructuur, zodat de mobiliteitsmogelijkheden worden vergroot.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	1
Managementsamenvatting	2
Aanleiding	2
Probleemstelling	2
Het psychologisch contract	2
Methodologie	3
Conclusie	3
Aanbevelingen	4
Inhoudsopgave.....	5
1. Inleiding.....	8
1.1 Aanleiding	8
1.1.1 Het belang van interne mobiliteit.....	9
1.1.2 De organisatiestructuur.....	10
1.2 Doelstelling	11
1.3 Probleemstelling	12
1.4 Relevantie.....	13
1.5 Opbouwbeschrijving.....	14
2. Theoretisch kader.....	15
2.1 Veranderende loopbanen.....	15
2.1.1 Model van Weggeman.....	16
2.1.2 Mobiliteit	18
2.2 Het psychologisch contract	18
2.2.1 Keuze voor psychologisch contract als focus van onderzoek.....	18
2.2.2 Definitie van het psychologisch contract.....	19
2.2.3 Verschil arbeidscontract en psychologisch contract.....	21
2.2.4 Perspectieven werkgever en werknemer	22
2.2.5 Inhoud, vervulling en status van het psychologisch contract.....	23
2.2.6 Functies van het psychologisch contract.....	23
2.3 Het oude en het nieuwe psychologisch contract.....	23
2.3.1 De verschuiving van de ruilrelatie in het psychologisch contract.....	25
2.3.2 Employability	26
2.3.3 Ontwikkeling van beleid	26
2.4 Gebruik van het psychologisch contract in dit onderzoek	27
2.5 Invloedsfactoren psychologisch contract.....	27

2.6 De organisatiecontext	31
2.6.1 De organisatiestructuur.....	31
2.6.2 De organisatiecultuur.....	32
2.7 Conceptueel model	34
2.8 Samenvattend.....	35
3. Nadere beschrijving van de case.....	37
3.1 Het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.....	37
3.1.1 DG seizoen.....	37
3.2 Een interessante case.....	38
3.2.1 De ambtenaar van de toekomst.....	39
3.3 De huidige situatie	41
3.3.1 Ontwikkelingen	42
3.4 Beleidskolom.....	42
3.5 Samenvattend.....	43
4. Methodologische verantwoording	44
4.1 Onderzoekstypering	44
4.2 Onderzoeksfases	45
4.2.1 Beschrijvende onderzoeksfase	45
4.2.2 Verkennende onderzoeksfase	45
4.3 De interviews	47
4.3.1 Selectie beleidsambtenaren en leidinggevendenden.....	48
4.3.2 Operationalisering	50
4.4 Diagnose.....	53
4.5 Het doen van aanbevelingen.....	54
4.6 Samenvattend.....	54
5. Inhoud van het psychologisch contract	55
5.1 Het loopbaan- en mobiliteitsbeleid	55
5.2 De wensen en verwachtingen van de leidinggevendenden	59
5.3 De wensen en verwachtingen van de beleidsambtenaren.....	67
5.4 Samenvattend.....	74
6. Status van het psychologisch contract.....	76
6.1 Overeenkomsten.....	76
6.1.1 Mobiliteit	76
6.1.2 Loopbaaninitiatief	77
6.1.3 Verandering van visie	78

6.2 Verschillen	78
6.2.1 Mobiliteit	78
6.2.2 Loopbaaninitiatief	78
6.2.3 De toekomst (Verandering van visie)	79
6.3 Verschillen en overeenkomsten	80
6.3.1 Directies	80
6.3.2 Verschillen en overeenkomsten loopbaanfase.....	83
6.3.3 Verschillen en overeenkomsten geslacht.....	83
6.4 Verklaring voor overeenkomsten en verschillen	84
6.4.1 Verklaring overeenkomsten en verschillen tussen leidinggevenden en beleidsambtenaren.....	84
6.4.2 Verklaring overeenkomsten en verschillen tussen directies	85
6.4.3 Verklaring overeenkomsten en verschillen tussen loopbaanfases	85
6.4.4 Verklaring overeenkomsten en verschillen tussen geslacht.....	85
6.5 De status van het psychologisch contract	85
6.5.1 Het cultuuraspect.....	86
6.5.2 Verschuiving van de ruilrelatie.....	86
6.5.3 Invloedsfactoren	86
6.5.4 Inhoud, vervulling en status van het psychologisch contract.....	87
6.6 Samenvattend.....	90
7. Conclusie.....	91
7.1 Centrale vraag	91
7.2 Discussie	94
7.3 Aanbevelingen	95
7.4 Beperkingen onderzoek	98
Literatuurlijst.....	99
Reflectie	103
Bijlage 1: Vragenlijst direct leidinggevende (werkgever)	105
Bijlage 2: Vragenlijst beleidsambtenaar (werknemer)	108
Bijlage 3: Vragenlijst HR adviseur (beleidsmaker)	111

1. Inleiding

Dit eerste hoofdstuk begint met het weergeven van de aanleiding van het onderzoek. Vervolgens wordt de probleemstelling uiteen gezet waarin de centrale vraag en deelvragen worden genoemd die leiden tot een inzicht betreffende de al dan niet aanwezigheid van het nieuwe psychologisch contract bij een van de directoraten-generaal uit de kolom beleid van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). Daarna staat de doelstelling in de aandacht gevolgd door de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie van het onderzoek. Het hoofdstuk eindigt met een korte beschrijving van de werkwijze en een opbouwbeschrijving van de scriptie.

1.1 Aanleiding

Het Rijk streeft ernaar om op verschillende gebieden een nieuwe manier van werken en denken te introduceren bij de (beleids)ambtenaren. Een manier van werken waarbij loopbaan en mobiliteit meer centraal staan. Hierbij valt te denken aan tijdelijke stages en het creëren van projecten en programma's waarbij beleidambtenaren van verschillende departementen bij elkaar worden gebracht. Hiermee wordt getracht de interne mobiliteit te bevorderen, zowel verticaal als horizontaal. Deze stimulans tot mobiliteit wordt met name duidelijk in het personeelsbeleid dat wordt gevoerd door het ministerie BZK. In dit onderzoek staat het loopbaan- en mobiliteitsbeleid van het ministerie BZK dan ook centraal.

Het gaat daarbij om de afstemming tussen het loopbaan- en mobiliteitsbeleid dat afgelopen jaren is veranderd en de houding van de beleidsambtenaren hierop.

Mobiliteit is van belang voor het behouden van een energieke organisatie waarin werknemers gemotiveerd hun werk doen (Steijn en Groeneveld, 2009). In dit onderzoek staat specifiek de interne mobiliteit van beleidsambtenaren centraal. Dit betreft de mobiliteit van werknemers binnen de eigen organisatie. Hierbij is het van belang het Rijk (en ministerie BZK) als werkgever te beschouwen en de beleidsambtenaar als werknemer. Echter, het Rijk bestaat uit verschillende ministeries, waarbij in dit onderzoek de aandacht alleen is gevestigd op het ministerie BZK. Het ministerie BZK is met name interessant aangezien hier ook personeelsbeleid rijksbreed wordt ontwikkeld. Een van deze beleidspunten is de aandacht voor de interne mobiliteit. Deze is belangrijk, zodat de organisatie inzicht krijgt in een manier om de werknemers actief, gemotiveerd en mobiel te maken en te houden (Steijn en Groeneveld, 2009). Het Rijk wil de werknemers in dienst houden en nieuwe werknemers

aantrekken en deze niet zien vertrekken naar ofwel een andere publieke organisatie ofwel richting de private sector (Ministerie BZK, 2008).

Onder interne mobiliteit wordt in dit onderzoek verstaan, de afwisseling van rollen door beleidsambtenaren binnen het Rijk. Dit kan zijn een groei of afwisseling van junior naar senior, van inhoud naar proces en wisseling van rol in het beleidsproces (Nelis, 2008).

Nu bovenstaand het organisatiebelang is aangegeven kan in deze paragraaf worden ingegaan op de wetenschappelijke invalshoek van het onderzoek. De wetenschappelijke invalshoek van de scriptie is het psychologisch contract. Het psychologisch contract betreft de onuitgesproken verwachtingen van werkgever en werknemer (Steijn en Groeneveld, 2009). Binnen het psychologisch contract kan een verschuiving worden aangeduid wat betreft het denken over loopbaan en mobiliteit (Gaspersz en Ott, 1996). Deze verschuiving in het psychologisch contract leidt tot een onderscheid tussen het oude en het nieuwe psychologische contract. Denken via het nieuwe psychologisch contract betekent dat zowel werkgever als werknemer verwachtingen hebben wat zich kan uiten in het aangaan van uitdagende functies en bereidheid tot mobiliteit. Terwijl in het oude psychologisch contract waarden als loyaliteit en sturing van de loopbaan door (alleen) de werkgever centraal staan. Deze verschuiving in het psychologisch contract verschilt per organisatie. Het verschil is in de praktijk lastiger te onderscheiden aangezien de overgang naar het nieuwe psychologisch contract een dynamisch proces is waarin impliciete wensen en verwachtingen de hoofdrol spelen (Steijn en Groeneveld, 2009). Dit onderzoek legt de focus op de loopbaan en mobiliteit binnen het psychologisch contract. In hoofdstuk twee wordt nader ingegaan op het psychologisch contract.

1.1.1 Het belang van interne mobiliteit

Interne mobiliteit is belangrijk, het houdt de organisatie fit (Steijn en Groeneveld, 2009). Kijkende naar de personeelsopbouw van het Rijk kan het volgende worden geconstateerd. De personeelsopbouw van het Rijk bestaat uit een grote groep oudere mensen, de zogeheten babyboomers, de leeftijdsgroepen die jonger zijn, zijn een stuk kleiner. Om een juiste mix van werknemers, met verschillende ervaringen en functieduren te creëren, is de interne mobiliteit van belang (Ministerie BZK, 2010).

Er is binnen het Rijk dus sprake van zowel een vergrijzing als een ontgroening. Dit is zichtbaar in de grote uitstroom van oudere ambtenaren en een geringe instroom van jonge ambtenaren. Dit betekent dat ondanks de vergrijzing en ontgroening er elk jaar wel nieuwe werknemers bij het Rijk binnen komen, zoals de trainees uit het traineeprogramma

(Ministerie BZK, 2009). Het blijkt echter dat een groot deel van deze jonge groep ambtenaren na een korte periode het Rijk weer verlaat en een baan zoekt in de private sector (Ministerie BZK, 2009). Voor het Rijk is het van belang een fitte organisatie te zijn waar mensen graag werken en zich kunnen (blijven) ontwikkelen. Dit betekent dat niet alleen de jonge mensen moeten worden aangetrokken en door het Rijk behouden worden maar dat ook de oudere werknemers, die over bruikbare kennis beschikken, een belangrijk 'bezit' van het Rijk zijn. Daarnaast speelt het doorwerken tot 67 jaar een rol voor wat betreft de interne mobiliteit van beleidsambtenaren. Beleidsambtenaren blijven langer doorwerken, wat onder andere leidt tot de mogelijkheid tot verbreding en ontwikkeling van hun werkzaamheden. Ook deze oudere groep mensen dient gemotiveerd te blijven voor zijn of haar werkzaamheden ten einde op het juiste niveau een bijdrage te kunnen leveren aan de organisatie.

1.1.2 De organisatiestructuur

Zoals bovenstaand vermeld wordt het ministerie BZK in dit onderzoek centraal gesteld, met daarbij de focus op een van de organisatieonderdelen van BZK, uit de kolom beleid.

Vanwege anonimiteitredenen is 'DG seizoen' een vervangende naam voor de originele naam. Er is voor DG seizoen gekozen aangezien bij DG seizoen het loopbaan- en mobiliteitsbeleid in ontwikkeling is en DG seizoen zelf de focus heeft op de ontwikkeling van personeelsbeleid rijksbreed. Volgens de nieuwste richtlijnen en beleid dienen de beleidsambtenaren en leidinggevenden van DG seizoen te denken volgens het nieuwe psychologisch contract. Hier zal in een later hoofdstuk op worden ingegaan

Onderstaand een organogram van het ministerie BZK. De focus in het onderzoek ligt op de kolom beleid uit DG seizoen, hieronder vallen een viertal directies die in het onderzoek onder een andere naam staan vermeld vanwege het behoud van de anonimiteit, namelijk directie winter, lente, zomer en herfst.



Figuur 1: Organogram Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

1.2 Doelstelling

Dit onderzoek is van explorerende aard wat betekent dat wordt onderzocht wat de status van het psychologisch contract is bij de beleidsgroep van DG seizoen, onderdeel van het ministerie BZK. De focus op de beleidsgroep van DG seizoen is gemaakt vanwege een aantal redenen. Allereerst omdat dit de beleidsambtenaren betreft; dit zijn hoger opgeleiden. Deze beleidsambtenaren zijn kostbaar en moeten daarom goed worden ingezet voor de organisatie.

Ten tweede is de omvang van dit onderzoek beperkt. Dat vraagt om een focus op een specifieke, niet al te grote doelgroep, waardoor er geldende uitspraken kunnen worden gedaan.

Een derde reden is dat DG seizoen zelf rijksbreed personeelsbeleid maakt, waarbij het interessant is om te bekijken hoe zij zelf het personeelsbeleid hanteren.

Een manier van kijken naar de wensen en verwachtingen van zowel werkgever als werknemer (beleidsambtenaar) is aan de hand van het psychologisch contract. De status van het psychologisch contract wordt onderzocht in een organisatie waar deze nog niet eerder op deze manier uitgelicht is. Dit zal leiden tot nieuwe inzichten en tevens aantonen hoe het psychologisch contract in de praktijk vorm wordt gegeven.

Dit onderzoek mondt uit in een overzicht van de wensen en verwachtingen van de beleidsambtenaren en leidinggevenden met betrekking tot loopbaan en mobiliteit. In het onderzoek wordt bekeken in hoeverre de beleidsambtenaren mobiel (willen) zijn en op welke manier zij dit voor zich zien. Zoals duidelijk werd in de vorige paragraaf, zijn er al een aantal maatregelen getroffen om de mobiliteit te bevorderen.

Het onderzoek tracht een beeld te schetsen van de afstemming tussen het loopbaan- en mobiliteitsbeleid van het ministerie BZK en de mate waarin deze voldoet aan de wensen en verwachtingen van de beleidsambtenaren en de leidinggevenden. Het onderzoek eindigt met een aantal concrete aanbevelingen ter bevordering van het loopbaan- en mobiliteitsbeleid en de afstemming met de beleidsambtenaren. Dit zal onder andere gebaseerd zijn op de verbeteringen die de beleidsambtenaren zelf aangeven. Ten slotte gaat het om de ambtenaren zelf die verwacht worden mobiel te zijn en aan hun loopbaan te werken. Dit zal het meest effectief zijn wanneer zij inspraak hebben in de mogelijkheden tot mobiliteit en het werken aan de loopbaan.

Daarnaast levert het onderzoek een bijdrage aan de wetenschappelijke literatuur, waarbij employability en interne mobiliteit centraal staan. Paragraaf 1.4 gaat verder in op de wetenschappelijke relevantie van het onderzoek.

Kort samengevat is het doel van het onderzoek om aanbevelingen te doen met betrekking tot het ontwikkelen van het loopbaan- en mobiliteitsbeleid en de uitvoering daarvan door de leidinggevenden.

1.3 Probleemstelling

De volgende vraag staat centraal in het onderzoek:

In hoeverre komen de wensen en de verwachtingen van de werkgever en de beleidsambtenaren ten aanzien van loopbanen en mobiliteit binnen DG Seizoen van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties overeen; hoe kunnen eventuele verschillen worden verklaard en wat betekent dit voor de ontwikkeling en uitvoering van het loopbaan- en mobiliteitsbeleid?

Een aantal deelvragen is geformuleerd die de hoofdvraag ondersteunen. Tevens zijn deze deelvragen de rode draad door het onderzoek.

- 1. Wat is het loopbaan- en mobiliteitsbeleid van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties?*
- 2. Wat zijn de wensen en verwachtingen van de werkgever met betrekking tot loopbaan en mobiliteit voor beleidsambtenaren?*
- 3. Wat zijn de wensen en verwachtingen van de beleidsambtenaren met betrekking tot loopbaan en mobiliteit?*
- 4. Welke overeenkomsten en verschillen zijn er zichtbaar tussen de wensen en verwachtingen ten aanzien van loopbaan en mobiliteit van beleidsambtenaren en leidinggevenden en hoe kunnen de overeenkomsten en verschillen worden verklaard?*
- 5. Wat betekenen de gevonden overeenkomsten en verschillen voor de ontwikkeling (en uitvoering) van het loopbaan- en mobiliteitsbeleid van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties?*

1.4 Relevantie

In deze paragraaf worden de wetenschappelijke en de maatschappelijke relevantie besproken.

Wetenschappelijke relevantie

Allereerst is dit onderzoek wetenschappelijk relevant. Het psychologisch contract is reeds vaak als theoretisch concept beschreven (Rousseau, 1994; Robinson en Rousseau, 1994; Guest 1998). Binnen het psychologisch contract is een verschuiving aan te duiden van het oude naar het nieuwe psychologisch contract, zo luiden verschillende theorieën (Gasperz en Ott, 1996; Steijn en Groeneveld, 2009). Meerdere onderzoeken naar de inhoud van het psychologisch contract zijn uitgevoerd (Robinson, Kraatz en Rousseau, 1994; Robinson, 1996; Herriot, Manning en Kidd, 1996; Guest en Conway, 2000). Echter, tot op heden is er weinig empirisch onderzoek gedaan naar deze verschuiving in de praktijk. Alleen Kotter (1973), Herriot, Manning en Kidd, (1996), Guest en Conway (2000), en Coyle-Shapiro en Kessler (2000) hebben onderzoek gedaan naar de overeenkomsten en verschillen tussen de werkgever en de werknemer en de verschuiving die daarin zou plaatsvinden.

Gezien het geringe aantal onderzoeken dat is gedaan naar de verschuiving binnen het psychologisch contract, is dit onderzoek naar de verschuiving van het oude naar het nieuwe psychologisch contract een verrijking op wetenschappelijk gebied.

Tevens worden in het onderzoek 'interne mobiliteit' en 'loopbaan' als concepten uit het psychologisch contract onderzocht, welke vrijwel niet eerder zijn onderzocht onder zowel de werkgever alsmede de werknemer (Gasperzs en Ott, 1996). Het onderzoek focust zich op de relatie en wisselwerking tussen de werkgever en de werknemer, en op welke manier beide partijen in de praktijk hun wensen en verwachtingen hebben met betrekking tot de loopbaan en de mogelijkheden tot interne mobiliteit. Tot slot staat employability centraal in het onderzoek, waarbij gekeken wordt op welke manier de werknemers inzetbaar kunnen blijven voor de organisatie (Ministerie BZK, 2009).

Maatschappelijke relevantie

Naast de wetenschappelijke relevantie, kan ook het maatschappelijke belang van dit onderzoek worden weergegeven. De samenleving is aan het veranderen wat onder andere zichtbaar wordt in de werkmaatschappij. Er is sprake van een grote groep oudere werknemers en een kleine groep jonge werknemers. Door deze verandering zullen nieuwe ontwikkelingen optreden, zoals meer flexibiliteit in het werk en een minder scherp contrast

tussen werk en privé (Steijn en Groeneveld, 2009). Deze maatschappelijke veranderingen beïnvloeden de relatie tussen de werkgever en de werknemer.

Het Rijk en dus ook ministerie BZK dient mee te bewegen met deze veranderingen om een vitale organisatie te behouden. Een van die veranderingen is een andere kijk van de werknemer op de werkplek en de functie die hij vervult. Beleidsambtenaren zullen komende jaren in verband met de vergrijzing en ontgroening van visie veranderen. De oudere beleidsambtenaren stroomt namelijk uit waardoor het grote gat dat hierdoor ontstaat, moet worden opgevuld met een kleinere groep jonge beleidsambtenaren. Het is zowel voor het Rijk als werkgever, als voor de beleidsambtenaren als werknemer belangrijk een goede balans te vinden tussen elkaars wensen en eisen. Het Rijk als organisatie wil mee bewegen met de maatschappelijke ontwikkelingen en zal daarbij ook haar ambtenaren aanmoedigen en pushen om meer mobiel te worden. Echter, ook de beleidsambtenaren zelf zullen in de vormen van mobiliteit moeten en kunnen sturen. Dit onderzoek levert inzicht in hoe de wensen en verwachtingen tussen werkgever en werknemer overeenkomen en verschillen. Het tracht daarom een bijdrage te leveren aan zowel het ministerie BZK als werkgever als de beleidsambtenaren als werknemer, waarin beide partijen worden gehoord en er een beeld kan worden gegeven van de gewenste situatie vanuit de twee perspectieven.

1.5 Opbouwbeschrijving

Na dit inleidende hoofdstuk waarin het doel van het onderzoek is weergegeven en benadrukt is welke vragen centraal staan, gaat het volgende hoofdstuk in op het psychologisch contract. De wensen en verwachtingen van de werkgever en de werknemer staan hierbij centraal. Het derde hoofdstuk betreft een beschrijving van het onderzoeksobject, namelijk DG seizoen, een organisatieonderdeel van het Rijk dat beleid ontwikkelt. Zowel de huidige situatie alsmede de ontwikkelingen in de toekomst krijgen de nodige aandacht in dit hoofdstuk. De methodologische verantwoording komt aan bod in hoofdstuk 4, waarin de onderzoeksmethoden zijn beschreven. Hoofdstuk 5 en 6 betreffen uitkomsten van het onderzoek. Hierin wordt het loopbaan- en mobiliteitsbeleid onder de loep gelegd, en staan de wensen en verwachtingen van de werkgever en de beleidsambtenaren centraal en wordt de status van het psychologisch contract bepaald. Hoofdstuk 7 betreft het concluderende hoofdstuk met daarin de antwoorden op de vragen die centraal staan in het onderzoek.

2. Theoretisch kader

De laatste jaren zijn de loopbanen en de aard en mate van mobiliteit in de publieke sector veranderd. In de eerste paragraaf zal ik ingaan op deze veranderende loopbanen en mobiliteit. Deze verandering is mede veroorzaakt door een verschuiving van de organisatiestructuur, welke meer afstand heeft gedaan van het bureaucratische model (Steijn en Groeneveld, 2009). In deze paragraaf wordt tevens aangegeven dat de focus in dit onderzoek ligt op de loopbaan en interne mobiliteit van de beleidsambtenaar. Een interessante invalshoek betreffende de wensen en verwachtingen van de werkgever en werknemer is het psychologisch contract. Het psychologisch contract staat dan ook centraal in dit hoofdstuk dat tevens de basis vormt voor het onderzoek ter beantwoording van de centrale vraag. In de derde paragraaf wordt het verschil tussen het oude en het nieuwe psychologisch contract weergegeven en het verband tussen de sociale ruiltheorie en de verschuiving in het psychologisch contract. In de vierde paragraaf is een toelichting op het gebruik van het psychologisch contract neergezet. De vijfde paragraaf gaat in op de onderdelen en factoren die van invloed zijn op het psychologisch contract. Paragraaf zes geeft een uitleg over de organisatiecontext, waarin de organisatiestructuur en de organisatiecultuur worden besproken. Paragraaf zeven geeft een conceptueel model weer waarin duidelijk wordt welke factoren van invloed zijn op de status van het psychologisch contract en in hoeverre dit leidt tot een oud of nieuw psychologisch contract.

2.1 Veranderende loopbanen

In Steijn en Groeneveld (2009) wordt door Arthur et al. (2005) en Hall (2004) onder loopbanen verstaan 'de werkervaring die een persoon opdoet in de loop van de tijd'. Hierbij kan worden opgemerkt dat verschillende personen hun loopbaan verschillend ervaren. Want 'de werkervaring die een persoon in de loop van de tijd opdoet' verschilt en wordt door ieder individu anders geïnterpreteerd.

De afgelopen jaren heeft er een verschuiving plaatsgevonden in de ontwikkeling van loopbanen. Waar voorheen het accent voornamelijk lag op standaardisatie en hiërarchie in de loopbaanontwikkeling, is dit verschoven naar geïndividualiseerde loopbaanpatronen (Baruch 2006; Hall, 2004: in Steijn en Groeneveld, 2009). Deze beweging was allereerst zichtbaar in de private sector en pas na verloop van tijd werd deze meer zichtbaar in de publieke sector (McDonald, Brown and Bradly, 2005: in Steijn en Groeneveld, 2009). Verschillende ontwikkelingen in de omgeving van organisaties, zoals flexibilisering en toenemende concurrentie, hebben deze verschuiving veroorzaakt.

In de bureaucratische organisatie werd de loopbaan voornamelijk gevormd door stappen omhoog in de hiërarchie. Functies zijn hierin vastgelegd en worden voornamelijk bezet door mensen binnen de eigen organisatie. De loopbaan is in de bureaucratische organisatie een gereguleerd proces. Nu er meer afstand is genomen van de bureaucratische organisatie, is zichtbaar dat de organisaties steeds platter worden waarmee de hiërarchie vermindert. Ontwikkelingen in de samenleving richting meer flexibilisering en een toenemende concurrentie, tezamen met de veranderende organisatiestructuur, zorgen er tevens voor dat de loopbaanpaden veranderen. De mogelijke groei in loopbaanpaden richting een hogere functie neemt af, aangezien de organisatie platter is geworden en minder hogere functies aanwezig zijn. Hier komt de concurrentie vanuit de private sector om de hoek kijken, want wie geen stap kan maken in de publieke organisatie zal uitzoeken wat zijn of haar mogelijkheden zijn bij een andere (private) organisatie (Steijn en Groeneveld, 2009). Er is dus een verandering van de loopbaanpaden in de publieke sector zichtbaar ten opzichte van de traditionele loopbaanpaden. Deze veranderende loopbaanpaden worden aangeduid met 'protean careers', waarbij er sprake is van een individualisering van de loopbaan. Hierbij wordt de individuele ontwikkeling van de werknemer centraal gesteld en is er sprake van een toenemende flexibiliteit (Steijn en Groeneveld, 2009).

2.1.1 Model van Weggeman

Aansluitend op de veranderende loopbaanpaden kan aandacht worden geschonken aan de fases die een kennismedewerker doorloopt door de jaren heen. De kennismedewerker doorloopt namelijk verschillende fases tijdens zijn jaren werkzaam bij het Rijk. Een beleidsambtenaar valt onder de kennismedewerker, aangezien de beleidsambtenaar zijn of haar vakkennis inzet om de werkzaamheden uit te voeren (Ministerie BZK, 2009). Een bruikbaar model voor dit onderzoek is het model van Weggeman (2008). Hierin worden de vier fases onderscheiden waar een kennismedewerker zich in kan bevinden, te weten:

Fase 1: Trainee

- Al dan niet getalenteerde probleemmaker
- Bijdragen: innovatie en het voortdurend stellen van de waaromvraag

Fase 2: Ster

- High potential
- Bijdragen: innovatie en productie

Fase 3: Productietijger

- Gestabiliseerd
- Bijdrage: routinematige productie

Fase 4: Verteller

- Einde loopbaan als professional
- Bijdragen: non-core en weet alles van vroeger

In bovengenoemde fases is er sprake van een diversiteit van verwachte groei in performance (verwachte bijdrage aan de organisatiedoelen), waarbij deze bij de trainee (fase 1) en de ster (fase 2) hoog zijn en bij de productietijger (fase 3) en de verteller (fase 4) laag zijn. Ook is er een variatie in hoogte te zien bij de huidige performance (huidige bijdrage aan de organisatiedoelen). Deze huidige performance is bij de ster (fase 2) en de productietijger (fase 3) hoog en bij de trainee (fase 1) en de verteller (fase 4) laag.

De standaard ontwikkeling van de kenniswerker doorloopt de fases van fase 1 tot fase 4 door, van punt A naar punt B (Weggeman, 2008).

Een koppeling kan worden gemaakt tussen de mogelijkheden tot interne mobiliteit (of de employability van de kennismedewerker) en het fasemodel van Weggeman.

Een beleidsambtenaar kan in een bepaalde fase zitten en hier een gewenste vorm van interne mobiliteit meemaken. Per fase zijn verschillende mobiliteitsmogelijkheden (verbredend en verdiepend), waarop het loopbaan- en mobiliteitsbeleid kan inspelen. Op die manier wordt de beleidsambtenaar gestimuleerd en tegemoetgekomen in de mogelijkheden. Dit kan tot enthousiasme leiden wat weer positief effect heeft op de productiviteit van de beleidsambtenaar. Aan de hand van het model van Weggeman wordt een selectie gemaakt voor de werknemers die worden geïnterviewd, zodat vanuit verschillende (loopbaan)perspectieven en fases het psychologisch contract kan worden bekeken. Het fasemodel van Weggeman geeft weer hoe de huidige loopbaan van een kennismedewerker eruit ziet. Hierin wordt zichtbaar dat het belang van mobiliteit groot is, zodat de kennismedewerker goed inzetbaar blijft voor de organisatie. Dit behoud van inzetbaarheid wordt mede gecreëerd door een interne mobiliteit.

2.1.2 Mobiliteit

Verschillende vormen van mobiliteit kunnen worden onderscheiden. Daarbij is het verschil tussen interne en externe mobiliteit het grootste verschil. Externe mobiliteit betreft volgens Groeneveld en van der Voet (2009) werknemers die hun werkgever verlaten, hetzij omdat zij om welke reden dan ook stoppen met werken, hetzij omdat ze de ene organisatie verruilen voor de andere.

Zoals in de inleiding aangegaan wordt in dit onderzoek de interne mobiliteit nader bekeken. Onder interne mobiliteit wordt verstaan de afwisseling van rollen door beleidsambtenaren binnen het Rijk. Dit kan zijn een groei of afwisseling van junior naar senior, van inhoud naar proces en een wisseling van rol in het beleidsproces (Nelis, 2008).

In het onderzoek kan tevens onderscheid worden gemaakt naar intraorganisationele mobiliteit. Dit betreft mobiliteit binnen de eigen organisatie en wordt in de literatuur beschouwd als interne mobiliteit (Steijn en Groeneveld, 2009).

Echter, formeel gezien bestaat het Rijk uit 21 werkgevers, aangezien de afzonderlijke ministeries onder leiding van de minister staan, zoals vermeld in Grondwet, artikel 44. Maar hierbij moet worden gemeld dat het Rijk zich wel als een werkgever voordoet, zoals zichtbaar wordt in de campagne 'Werken bij het Rijk, als je verder denkt'.

Het doel van de interne mobiliteit is om de werknemers in dienst van het Rijk te houden en ze niet te zien vertrekken naar ofwel een andere publieke organisatie ofwel richting de private sector. Een werknemer die mobiel is, vergroot hiermee zijn of haar vermogen om werk te krijgen en te houden (Gasperz en Ott, 1996).

2.2 Het psychologisch contract

2.2.1 Keuze voor psychologisch contract als focus van onderzoek

Nu het psychologisch contract beschreven is, is het van belang de aandacht in deze paragraaf te vestigen op de keuze voor het psychologisch contract. De keuze voor het psychologisch contract ligt in het feit dat het een wederkerige overeenkomst betreft die niet altijd duidelijk is. Zowel de werkgever als de werknemer zijn belangrijk bij het ontstaan en functioneren van het psychologisch contract.

De werkgever is degene die het beleid dat bestaat over de loopbaan en mobiliteit neerzet. De werknemer is degene die zich aan dit beleid dient te houden en waarop het beleid van toepassing is.

Gezien het onderzoek dat de onderliggende wensen en verwachtingen van de werkgever en de werknemer wil achterhalen, is het psychologisch contract hier de geschikte invalshoek

voor. Een belangrijk aspect dat in ogenschouw moet worden genomen is dat er verwarring tussen beide partijen kan ontstaan over wat zij van elkaar verwachten (Steijn en Groeneveld, 2009).

Wanneer de werkgever bijvoorbeeld verwacht dat de werknemer zelf verantwoordelijk is voor zijn of haar loopbaan, kan deze verwachting andersom niet gelden wat kan leiden tot een verwachting die niet uitkomt. Andersom kan de werknemer verwachten uitdagende functies te krijgen en kan deze verwachting mogelijk niet uitkomen doordat de werkgever deze verwachting niet heeft gemerkt.

Een aantal factoren van invloed op het psychologisch contract kan in ogenschouw worden genomen zoals in de literatuur aangegeven door Steijn en Groeneveld (2009), Rousseau en Parks, 1993, in: Robinson en Rousseau, 1994) en Schein (1992). De factoren worden nader besproken in paragraaf 2.5.

De werkgever en de werknemers hebben over het algemeen verschillende meningen en standpunten betreffende de inhoud van het psychologisch contract alsmede de mate waarin beide partijen deze verplichtingen hebben vervuld (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000).

Tevens is het psychologisch contract een toevoeging aan de verschuivingen die zich onder andere vormen rondom de arbeidsrelatie.

Tot slot mag aan de keuze voor het psychologisch contract worden toegevoegd dat het kan worden gezien als een aanvulling op wat wél expliciet wordt geformuleerd in het beleid, zoals in paragraaf 2.2.3 aan de orde komt (Steijn en Groeneveld, 2009).

2.2.2 Definitie van het psychologisch contract

Argyris gebruikte in 1960 de term 'psychologisch contract' voor het eerst. Maar het is pas sinds de jaren 90 dat het psychologisch contract een actueel begrip is dat steeds vaker wordt gebruikt. Verschillende definities van het psychologisch contract zijn gevormd. De definities betreffen woorden als verwachtingen, verplichtingen en beloftes. Echter, deze komen niet geheel overeen (Guest, 1998). Daarom volgt nu eerst een overzicht van een aantal mogelijke definities.

Een aantal voorbeelden van definities van het psychologisch contract zijn de volgende:

'Since foreman realize that this system will tend to produce optimally under passive leadership, and since the employee agree, a relationship may be hypothesized to evolve between the employees and the foreman which might be called the 'psychological contract' (Argyris, 1960).

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

'Een reeks ongeschreven wederzijdse verwachtingen tussen een individuele werknemer en de organisatie' (Schein, 1979; in: Boxall en Purcell, 2008).

Een ander benoemenswaardig auteur betreffende het psychologisch contract is Rousseau, zij hanteert de volgende definitie van het psychologisch contract:

'The psychological contract is individual beliefs, shaped by the organization, regarding terms of exchange agreement between individuals and their organization' (Rousseau, 1995).

Het psychologisch contract betreft de ongeschreven regels tussen werkgever en werknemer, waarbij beide partijen onuitgesproken verwachtingen van elkaar hebben die niet door beide partijen te hoeven worden geuit. Het zijn zogenaamde impliciete verwachtingen (Robinson & Rousseau, 1994).

Deze definities hebben als overeenkomst dat zij allen weergeven dat het psychologisch contract een verstandhouding tussen de werkgever en de werknemer betreft. Bijna alle definities duiden op een verwachting ten opzichte van de andere partij, maar het verschil dat Rousseau maakt is dat het psychologisch contract een wederzijdse uitwisseling van verwachtingen is (Rousseau, 2001).

Iedereen in de organisatie heeft te maken met een psychologisch contract (Rousseau, 1995). Of men wil of niet, iedereen binnen de organisatie heeft bepaalde (onuitgesproken) verwachtingen en aannames over gepast gedrag en wat men daarvoor in ruil terugkrijgt. Dit wordt de ruilrelatie genoemd. Het betreft de impliciete ruilrelatie tussen werkgever en werknemer (Robinson & Rousseau, 1994).

Het psychologisch contract kan zowel door werkgever als door werknemer zonder overleg worden veranderd, wat betekent dat de andere partij niet op de hoogte kan zijn van deze verandering (van bijvoorbeeld bepaalde verwachtingen). Dit kan zonder overleg aangezien het over onuitgesproken verwachtingen gaat, die men normaliter ook niet schriftelijk vastlegt. Op die manier zou het psychologisch contract geschonden kunnen worden (Guest, 1998). In dit onderzoek wordt de definitie van het psychologisch contract van Rousseau gebruikt (Rousseau, 1995): Het psychologisch contract betreft de verwachtingen van het individu (als werknemer) waaraan de organisatie zou moeten voldoen en de verwachtingen van de organisatie ten opzichte van de werknemer.

Aangezien het psychologisch contract wederkerig is, kan deze vanuit een viertal perspectieven worden bekeken:

1. Wat verwacht de werknemer van de organisatie?
2. Wat wil de werknemer hiervoor in ruil presteren?
3. Wat wil de organisatie van de werknemer?
4. Wat wil de organisatie hiervoor in ruil presteren? (Rousseau, 2001).

In het onderzoek komen deze vragen aan de orde in relatie tot loopbaan en mobiliteit. Door middel van interviews met werknemers wordt onderzocht of de verwachtingen van de werknemer voldoen aan de mobiliteitsmogelijkheden. Daarnaast zal het loopbaan- en mobiliteitsbeleid zelf onder de loep worden genomen en kan er worden bekeken wat de organisatie (de leidinggevende) verstaat onder de mobiliteit van haar werknemers.

2.2.3 Verschil arbeidscontract en psychologisch contract

De relatie tussen werkgever en werknemer komt tot uiting in twee soorten contracten. Allereerst bestaat er het arbeidscontract waarin wederzijdse verplichtingen officieel worden vastgelegd. Beide partijen gaan akkoord met dit contract.

Naast het arbeidscontract, is er ook het psychologisch contract waarin het gaat om de onuitgesproken verwachtingen van beide partijen. Een voorbeeld van een onuitgesproken verwachting is wanneer de werknemer overuren draait, deze werknemer niet zozeer een beloning in vorm van een bonus ontvangt, maar eerder de erkenning van zijn of haar werkgever verwacht zonder dit uit te spreken. Andersom kan bijvoorbeeld de werkgever van de werknemer een zekere mate van loyaliteit verwachten wanneer de werknemer bijvoorbeeld de kans krijgt extra cursussen te volgen. Bij het arbeidscontract zijn deze verwachtingen juist opgeschreven en vastgelegd. Een verandering in het arbeidscontract zal daarom voor beide partijen altijd duidelijk zijn (Steijn en Groeneveld, 2009).

Het psychologisch contract is grotendeels gebaseerd op het gevoel van rechtvaardigheid. Beide partijen, zowel werkgever als werknemer, hebben verwachtingen waarvan zij vinden dat ze hier recht op hebben en dat de andere partij deze dient na te komen.

Puntsgewijs samengevat leidt dit tot de volgende verschillen tussen het arbeidscontract en het psychologisch contract:

1. Verplichtingen in het arbeidscontract zijn expliciet geformuleerd, terwijl deze in het psychologisch contract niet schriftelijk worden vastgelegd of worden uitgesproken;
2. De inhoud van een arbeidscontract is altijd statisch en kan niet zomaar worden gewijzigd. Het psychologisch contract aan de andere kant is juist dynamisch van aard. Hierbij kunnen de verwachtingen worden bijgesteld;
3. Bij het psychologisch contract oordelen individuen op een subjectieve wijze of er wel of niet aan de verwachtingen is voldaan (Steijn en Groeneveld, 2009).

Het verschil tussen het arbeidscontract en het psychologisch contract is belicht om het verschil duidelijk te maken tussen de schriftelijk vastgelegde afspraken en de impliciete onuitgesproken afspraken.

Daarnaast zal er gedurende het onderzoek worden aangegeven wat het loopbaan- en mobiliteitsbeleid kan toevoegen aan het psychologisch contract.

2.2.4 Perspectieven werkgever en werknemer

De visie van de werkgever kan volgens Coyle-Shapiro (2001) worden gezien door de ogen van de manager. De leidinggevenden in dit onderzoek representeren de managers van de organisatie.

Er is een verschil aan te wijzen tussen de visie van Rousseau (1989) en Argyris (1960) wat betreft de interpretatie van de termen in het psychologisch contract tussen de werkgever en de werknemer.

Rousseau (1989, 1990) geeft namelijk aan dat de interpretatie van beide partijen (werkgever en werknemer) niet per se overeen hoeven te komen, terwijl Argyris (1960) wel spreekt van een overeengekomen interpretatie.

Belangrijk om aan te geven is dat de visie van de leidinggevende wordt beschouwd als de visie van de werkgever. Hierbij kan worden opgemerkt, zoals Roussau (1989) aangeeft, dat alleen individuen een psychologisch contract kunnen hebben, in tegenstelling tot organisaties. De organisatie creëert de context waarin de individuen (werkgever en werknemer) zich bevinden.

2.2.5 Inhoud, vervulling en status van het psychologisch contract

Drie onderdelen kunnen worden onderscheiden in het psychologisch contract, namelijk de inhoud, de vervulling en de status van het psychologisch contract. Met de inhoud van het psychologisch contract worden de verwachtingen van werkgever en werknemer bedoeld. De vervulling van het psychologisch contract is de graad waarin de verwachtingen van de werkgever en de werknemer worden vervuld. En tot slot betreft de status van het psychologisch contract het verschil tussen de inhoud en de mate van contractvervulling. Deze status kan zowel negatief als positief zijn. De status is negatief wanneer de vervulling van de verwachtingen niet is uitgekomen, terwijl de status juist positief is wanneer deze verwachtingen de inhoud overstijgt (Jagemath en Pherai, 2009).

2.2.6 Functies van het psychologisch contract

Drie functies van het psychologisch contract worden door Shore en Tetrick (1994) weergegeven. Allereerst leidt het psychologisch contract tot een daling in onzekerheid of een stijging in voorspelbaarheid. Zoals gezien geeft het arbeidscontract de formele regels weer, maar worden in het psychologisch contract de informele aspecten vastgelegd betreffende de relatie tussen werkgever en werknemer. Op die manier vult het psychologisch contract de gaten die er zijn in het formele arbeidscontract.

De tweede functie van het psychologisch contract heeft betrekking op de eigen verantwoordelijkheid van de werknemer. Een werknemer kan Een (streng) toezicht door supervisors is hierdoor niet meer nodig, want de werknemers hebben hun eigen toezicht waardoor zij weten wat zij willen nakomen aan hun werkgever.

Een derde functie is de invloed die de werknemer heeft met betrekking tot zijn toekomst binnen de organisatie. Het gedrag en de houding is bepalend voor de loopbaan van de werknemer. Het psychologisch contract geeft een soort controle-gevoel aan de werknemer aangezien de werknemer de toekomst kan beïnvloeden (Shore en Tetrick, 1994).

2.3 Het oude en het nieuwe psychologisch contract

De literatuur geeft aan dat er verschuivingen zijn in de manier van denken binnen organisaties, wat is besproken in de eerste paragraaf van dit hoofdstuk. Dit betreft de manier van denken over onder andere de loopbaan en mobiliteit (Steijn en Groeneveld, 2009).

In de jaren 90 is de relatie tussen werkgever en werknemer veranderd. Dit heeft tevens geleid tot een verandering in het psychologisch contract. Het psychologisch contract kan tegenwoordig worden onderscheiden tussen het oude en het nieuwe psychologisch contract,

waarbij het oude psychologisch contract voor de jaren 90 vooral van toepassing was (Conway en Briner, 2005).

Op schematische wijze kan een duidelijk onderscheid worden gemaakt tussen het oude en het nieuwe psychologisch contract.

Oud psychologisch contract	
Werkgever verwacht:	Werknemer verwacht:
Permanente loyaliteit aan het bedrijf. Geen vertrek van werknemer, en zeker niet naar de concurrent;	Beloning van loyaliteit door continuering van de arbeidsrelatie ongeacht de economische omstandigheden;
Volgzaamheid en discipline bij uitoefening van werk en bij verzoeken tot herplaatsing;	Sturing van de loopbaan door werkgever;
Maximale prestaties op de huidige functie.	Beloning van de prestaties op de huidige functie.
Nieuw psychologisch contract	
Werkgever verwacht:	Werknemer verwacht:
Geen blijvende loyaliteit van de werknemer. Een vertrek naar een andere werkgever om verder te leren is acceptabel;	Geen blijvende loyaliteit van de werkgever. Bij een te geringe inzetbaarheid is de kans groot op (gedwongen) vertrek;
Maximale betrokkenheid bij het werk, de projecten e.d.;	Uitdagende functies, boeiende projecten;
Bereidheid tot mobiliteit, permanent leren en eigen verantwoordelijkheid voor de loopbaan;	Mogelijkheden voor doorstroom, brede opleidingen en zelfsturing van de loopbaan;
Maximale prestaties en inzetbaarheid binnen het bedrijf.	Beloning van prestaties en inzetbaarheid.

Figuur 3: Het oude en nieuwe psychologisch contract

Bron: Steijn en Groeneveld (2009), uit Gasperz en Ott (1996:67).

Bovenstaand figuur geeft de verwachtingen van de werkgever en de werknemer weer in het oude en in het nieuwe psychologisch contract. Er is een verschuiving gaande van het oude naar het nieuwe psychologisch contract. De kern van deze verschuiving is dat er een andere ruilrelatie ontstaat. Deze ruilrelatie kan worden aangeduid als een vorm van sociale ruil waar onderstaande alinea op ingaat.

2.3.1 De verschuiving van de ruilrelatie in het psychologisch contract

Het psychologisch contract hangt samen met de sociale ruiltheorie (Gouldner, 1960 en Blau, 1964; in Boxall en Purcell, 2008). Sociale ruil is een theoretisch raamwerk dat wordt gebruikt voor het onderzoeken van de werkrelatie zoals geïllustreerd in het psychologisch contract en aan de ontvangen support van de organisatie. Tevens wordt de sociale ruiltheorie gekoppeld aan de consequenties voor het gedrag en de houding van de werknemers (Coyle-Shapiro, Shore, Taylor and Tetrick, 2004). Het vertrouwen en de verbintenis aan de organisatie lijken zich te baseren op de percepties van eerlijkheid en vertrouwen naar de besluiten van de leidinggevenden toe (Guest, 2007; in Boxall en Purcell, 2008).

Een groot verschil tussen het oude en het nieuwe psychologisch contract is een verschillende vorm van ruil. In het nieuwe psychologisch contract is dit bijvoorbeeld te zien aan de employability van de werknemer in ruil voor de inzetbaarheid die de werkgever verwacht van zijn werknemer.

Bij de ruil in het oude psychologisch contract staat de organisatie centraal, terwijl in het nieuwe psychologisch contract het individu centraal wordt gesteld.

In het nieuwe psychologisch contract geven beide partijen een ander soort inzet dan in het oude psychologisch contract. Het is als het ware een ruil waarin meer wordt gegeven en meer wordt verwacht van elkaar. In het oude psychologisch contract zijn de wensen en verwachtingen in die zin duidelijker en minder veranderbaar, terwijl het nieuwe psychologisch contract meerdere vormen kan aannemen en de werknemer op een bepaalde manier minder afhankelijk is van de werkgever.

De ruil die verandert is een verschuiving van lifetime employment naar lifetime employability. De ruilrelatie verandert van ruil van werkzekerheid voor loyaliteit naar het bieden van inzet en betrokkenheid in ruil voor de bevordering van de inzetbaarheid (Steijn en Groeneveld, 2009). Zoals besproken in paragraaf 1 is het psychologisch contract verschoven mede doordat er verandering in de loopbaanpaden is opgetreden. De loopbaan van de werknemer verloopt tegenwoordig anders dan een aantal jaren geleden. Waar het voorheen belangrijk was loyaal te blijven aan je werkgever en de werkgever sturing gaf aan de loopbaanontwikkeling, kan tegenwoordig worden gezien dat de verantwoordelijkheid meer bij de werknemer ligt (Steijn en Groeneveld, 2009).

Binnen het nieuwe psychologisch contract zijn er voor de werknemer meer mogelijkheden wat betreft loopbaanontwikkeling en ontplooiing. De verwachtingen van werkgever en werknemer zijn veranderd en er is meer ruimte voor ontwikkeling van de werknemer.

Volgens het oude psychologisch contract gaat het vooral om de berekenbaarheid (trouw zijn) terwijl in het nieuwe psychologische contract de ontwikkeling meer centraal staat.

Zoals te zien in figuur 1 zijn er verschillende verwachtingen vanuit werkgever en werknemer aangegeven. Echter, in dit onderzoek is een keuze gemaakt voor de focus op de loopbaan en mobiliteit van de werknemer.

In het oude psychologisch contract kan worden gezien dat de loopbaan vooral wordt gestuurd door de werkgever, zoals de werknemer verwacht. Daarnaast verwacht de werkgever dat de werknemer loyaal zal blijven en zich tot op bepaalde hoogte, passend binnen de organisatie, zal ontwikkelen.

In het nieuwe psychologisch contract is dit echter anders, aangezien de werknemer hier de eigen verantwoordelijkheid heeft over de loopbaan. Deze zelfstandigheid wordt vanuit de werkgever verwacht, waarop de werknemer verwacht dat hij of zij hier ook voldoende ruimte voor krijgt (Steijn en Groeneveld, 2009).

2.3.2 Employability

Hiervoor is kort het begrip 'employability' genoemd. Dit begrip verdient een extra paragraaf ter uitleg. Employability is een belangrijk woord binnen het nieuwe denken, in termen als flexibilisering en eigen verantwoordelijkheid voor de loopbaan. Een belangrijk aspect van employability is namelijk 'mobiliteit', wat centraal staat in het gedeelte van het nieuwe psychologisch contract in het onderzoek.

Volgens Gasperz en Ott (1996:1-2) wordt onder employability verstaan 'het vermogen om werk te verkrijgen'.

Grip et al heeft een uitgebreidere definitie van employability: 'Employability refers to the capacity and willingness of workers to remain attractive for the labour market, by reacting to and anticipating (on) changes in tasks and work environment' (de Grip et al, 2004:216).

Zoals zichtbaar wordt in het nieuwe psychologische contract verwacht de werkgever dat er bereidheid tot mobiliteit is vanuit de werknemer en hoe meer de werknemer employable is, hoe meer vermogen de werknemer heeft werk te verkrijgen.

2.3.3 Ontwikkeling van beleid

De veranderingen van perceptie op loopbaanontwikkeling zijn mede veroorzaakt door veranderende wensen en verwachtingen van de werkgever en de werknemer. Wensen en verwachtingen waarin flexibiliteit en zelfstandigheid een belangrijke rol spelen, zoals beschreven in paragraaf 2.1.

Belangrijk om in ogenschouw te nemen is dat beleid geschreven is en daarmee expliciet is vastgelegd. De wensen en verwachtingen uit het psychologisch contract zijn impliciet en niet opgeschreven (Steijn en Groeneveld, 2009). Om deze toch aan elkaar te koppelen zijn

invloedsfactoren op het psychologisch contract geformuleerd; daarvan is het loopbaan- en mobiliteitsbeleid er een.

Personeelsbeleid en daarmee ook beleid gericht op loopbaan en mobiliteit worden grotendeels ontwikkeld door de HR afdeling van een organisatie. Veel van het huidige beleid tracht een breuk met het verleden neer te zetten door het ontwikkelen van nieuw beleid. Blijvend ontwikkelen staat in het nieuwe beleid meer centraal dan in het beleid van vroeger. Het is daarbij de vraag of de impliciete wensen en verwachtingen van werkgever en werknemer de expliciete wensen en verwachtingen in het beleid kunnen bijhouden (Rousseau en Greller, 1994).

2.4 Gebruik van het psychologisch contract in dit onderzoek

Het psychologisch contract is in de vorige paragraaf beschreven waarin duidelijk is gemaakt wat het verschil is tussen het oude en het nieuwe psychologisch contract. De vraag die nu beantwoord moet worden is op welke manier het psychologisch contract kan worden gemeten en deze kan worden gekoppeld aan het loopbaan- en mobiliteitsbeleid.

Het psychologisch contract wordt gebruikt als theoretische ondersteuning voor het in kaart brengen van de wensen en verwachtingen van werkgever en de beleidsambtenaren. Op die manier kan worden gekeken of de bereidheid tot mobiliteit relatie heeft met het psychologisch contract en in hoeverre het psychologisch contract terug te zien is bij de werknemers.

2.5 Invloedsfactoren psychologisch contract

Deze paragraaf staat in het teken van de factoren die van invloed zijn op de wensen en verwachtingen van de beleidsambtenaren en de leidinggevenden. Bij het ontstaan van het psychologisch contract spelen een aantal factoren een rol. Er zijn zoals genoemd een aantal ontwikkelingen in gang gezet, denk aan flexibilisering en meer bedrijfsmatig werken, die leiden naar het nieuwe psychologisch contract (Steijn en Groeneveld, 2009).

Onder de invloedsfactoren van het psychologisch contract vallen de factoren die invloed hebben op de mate waarin het (nieuwe) psychologisch contract aanwezig is.

Ten eerste betreft dit het loopbaan- en mobiliteitsbeleid. Ten tweede zijn de ervaringen van de werknemer van invloed op het psychologisch contract en ten derde is de rol van de leidinggevende een belangrijke factor.

Ten eerste is het loopbaan- en mobiliteitsbeleid van invloed op het psychologisch contract. Verschillende auteurs geven aan dat het personeelsbeleid (daaronder valt het loopbaan- en mobiliteitsbeleid) invloed heeft op het psychologisch contract (Rousseau 1995 p.162; in Grant, 1999): 'HR practices send strong messages to individuals regarding what the organization expects of them and what they can expect in turn'.

Het beleid 'zend' een bepaalde boodschap uit naar de medewerkers in de organisatie met betrekking tot wat van de medewerkers wordt verwacht en wat de medewerkers daarvoor in ruil terug kunnen verwachten.

Wanneer het beleid veranderingen in de vormgeving van de loopbaan van werknemers voorschrijft heeft dat gevolgen voor de arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer. De verwachtingen van beide partijen kunnen veranderen, doordat bijvoorbeeld de werknemer geen verandering in de loopbaan voor ogen heeft en de werkgever dit wel graag zou zien. Een loopbaan- en mobiliteitsbeleid is daarom een factor van invloed op het psychologisch contract. Naast de regels die in het beleid staan weergegeven zullen namelijk werkgever en de werknemers bepaalde verwachtingen hebben die zij hebben gecreëerd aan de hand van het geschreven beleid (Steijn en Groeneveld, 2009).

De tweede factor betreft de ervaringen van de werknemers uit het verleden.

Het psychologisch contract is een dynamisch en sociaal proces. 'The psychological contract, unlike formal employment contracts, is not made once but rather it is revised throughout the employee's tenure in the organization' (Rousseau en Parks, 1993, in: Robinson en Rousseau, 1994).

Het betekent dat ervaringen uit het verleden, ofwel nagekomen verwachtingen ofwel schendingen van het psychologisch contract, invloed hebben op de status van het (huidige) psychologisch contract. De verwachtingen van werknemers zullen daarom gebaseerd zijn op eerdere ervaringen.

Hieruit blijkt dat het soms lastig kan zijn om te weten wat de andere partij verwacht. De verwachtingen zijn namelijk niet altijd gegrond: 'It's an individual's believe that a promise of future return has been made, a consideration or contribution has been offered (and accepted), and an obligation to provide future benefits (Rousseau, 1989, in: van der Voet, 2008).

De functieverblijfsduur is van invloed op de ervaringen van de werknemer. Het kan soms lastig zijn om te bepalen wat de andere partij van je verwacht. Dit heeft onder andere te maken met de periode waarin een werknemer een functie uitoefent. Een werknemer die al langere tijd in de organisatie zit en dezelfde functie uitvoert, kan andere verwachtingen

hebben dan een werknemer die nog maar kort in de organisatie zit. De eerdere ervaringen van een werknemer bepalen de huidige verwachtingen.

Volgens Guest (1998) in het boek van Steijn en Groeneveld (2009) stellen werknemers hun verwachtingen bij wanneer aan voormalige verwachting wel of niet is voldaan. Een werknemer die langer op een functie zit, zal daarom andere verwachtingen hebben dan iemand die net nieuw is binnen de organisatie.

De ervaringen die werknemers hebben opgedaan in het verleden, nemen zij dus mee in hun huidige wensen en verwachtingen. Dit kan een rem zijn op de ontwikkeling naar het nieuwe psychologische contract. Niet alleen het beleid dat wordt gevoerd is een van de invloedsfactoren, maar ook de ervaringen van de werknemer met mobiliteit zijn van belang. Wanneer er in de praktijk geen veranderingen richting meer mobiliteit zijn, dan zullen de verwachtingen van de werknemers ook niet worden bijgesteld.

De derde factor is de rol van de leidinggevende. Purcell en Hutchinson (2007) geven het belang weer van de rol van de leidinggevende bij de uitvoering van HRM praktijken, zoals het houden van het functioneringsgesprek en het begeleiden van werknemers in hun loopbaan. Vaak blijkt er namelijk een gat te bestaan tussen het HR beleid en dat wat de leidinggevenden uitdragen. Concluderend geven Purcell en Hutchinson (2007) aan dat leidinggevenden de juiste HR instrumenten nodig hebben om het managen van de werknemers goed te kunnen sturen en om de werknemers te motiveren.

Ook Boxall en Purcell (2009) spreken over een groot gat tussen wat de leidinggevenden beloven en wat zij daadwerkelijk uitdragen. Dit heeft gevolgen voor het vertrouwen, de motivatie en 'commitment' van de werknemer naar de organisatie toe.

Het is met name de rol van de leidinggevende om zich te verbinden met zowel de HRM praktijken, waarin de relatie met de werknemers van belang is, alsmede het organisatiebelang (Purcell en Hutchinson, 2007). Het beleid dat geformuleerd is omtrent HRM zaken, zoals loopbaan en mobiliteit, is op papier vastgelegd. Echter, dit vastgelegde beleid loopt vaak anders in de praktijk, waarin leidinggevenden en werknemers verschillend reageren op beleid. Ook de relatie tussen leidinggevenden en de werknemers kan niet worden vastgelegd, deze relatie verschilt namelijk per individu. De relatie tussen werknemers en de leidinggevenden is van belang voor de visie van de werknemers. Werknemers ontvangen een bepaalde mate van steun vanuit de organisatie waardoor de werknemers een bepaalde mate van trouw en houding aannemen (Purcell en Hutchinson, 2007).

Het vertrouwen dat werknemers hebben in het management kan een belangrijke rol spelen in hoe het psychologisch contract zich vormt (O'Donnell en Shields, 2002). Zij geven een

voorbeeld van een beloningssysteem dat wordt ingevoerd in twee Australische organisaties. Allereerst werd een individueel beloningssysteem ingevoerd bij het Australische leger. De werknemers waren niet enthousiast over dit systeem, maar doordat het management dit had gecommuniceerd waarbij er geen beloftes werden gedaan die zij niet na konden komen. Dit in tegenstelling tot een organisatieonderdeel van de Australische publieke sector, waar eveneens een nieuw systeem werd ingevoerd. Echter, in deze organisatie had het management vooraf verwachtingen uitgesproken die in de praktijk niet bleken te kloppen (O'Donnell en Shields, 2002). Het blijkt dus dat de manier waarop de leidinggevenden communiceert van groot belang is voor de relatie met de werknemers. Wanneer de leidinggevenden aangeven wat er staat te gebeuren aan veranderingen en zij hier geen grotere verwachtingen uitspreken dan zij waar kunnen maken, de werknemers meer vertrouwen blijven houden in de leidinggevenden en de organisatie.

De drie bovenstaande factoren zijn ieder op hun eigen manier van invloed op de inhoud van het psychologisch contract en de mate van contractvulling. De inhoud van het psychologisch contract en de mate van contractvulling bepalen de status van het psychologisch contract, waarin de wensen en verwachtingen van de leidinggevenden en de beleidsambtenaren bij elkaar komen.

Belangentegenstellingen

Werkgever en werknemer kunnen verschillende belangen hebben. De werkgever handelt namelijk vanuit organisatieperspectief en zal ervoor zorgen dat de organisatie goed blijft functioneren. De werknemer aan de andere kant, wil graag een aangename werkpositie en zal dit belangrijker vinden dan de organisatiebelangen zelf.

Verwachtingen meten

Om de verwachtingen van werkgever en werknemer te kunnen meten, dient te worden omschreven wat deze verwachtingen inhouden.

Door eerst de focus te leggen op de inhoud van het psychologisch contract en vervolgens op de mate van contractvulling, kan uiteindelijk de status van het psychologisch contract worden bepaald.

Factoren van invloed op het psychologisch contract zijn de verwachtingen gevormd door de organisatie, de ervaringen, de retoriek en de alternatieven. Ervaringen zijn gebaseerd op eerder verricht werk, de wervingsprocedure en de verwachtingen tijdens de eerste periode werkzaam bij een organisatie (Rousseau, 2001).

Daarnaast is het personeelsbeleid een belangrijke grondslag voor de verwachtingen die worden gevormd, zeker voor wat betreft de verwachtingen vanuit de werknemer. Het personeelsbeleid is immers het beleid dat gevoerd wordt vanuit de kant van de werkgever. De verwachtingen worden dus allereerst gevormd door het personeelsbeleid. Hierbij ligt de focus op het loopbaan- en mobiliteitsbeleid.

2.6 De organisatiecontext

De organisatiecontext wordt mede gevormd door de organisatiestructuur en de organisatiecultuur. Binnen de organisatiecontext bevindt zich het psychologisch contract. Onderstaande paragrafen geven weer hoe de structuur en cultuur van een organisatie zich verhouden tot het psychologisch contract.

2.6.1 De organisatiestructuur

Van oudsher kent de overheid als publieke organisatie een klassieke inrichting. In de klassieke inrichting staat bureaucratie centraal, waarin het (productie)proces gestandaardiseerd is. Begrippen als hiërarchie, loyaliteit, controle en carrière op basis van prestaties of leeftijd passen in de bureaucratische organisatievorm (Steijn en Groeneveld, 2009). Men wil graag afstand nemen van de bureaucratische organisatievorm en in de loop der jaren wil men de bureaucratische organisatievorm steeds meer vervangen door flexibelere organisatievormen, waarin de negatieve kenmerken van de bureaucratie, zoals inflexibiliteit en traagheid, vervagen. Max Weber (1922) staat bekend om zijn ideeën over bureaucratie, waarbij hij stelt dat ambtenaren neutraal en rationeel te werk dienen te gaan. De vervanging naar een flexibelere organisatievorm is ontstaan door veranderingen in de samenleving, en daarmee ook rondom de publieke organisaties. Een bedrijfsmatige manier van werken is vanaf de jaren zeventig langzaam op gang gekomen. De oliecrisis in 1973, gevolgd door enorme begrotingstekorten zorgden ervoor dat de overheid een voorbeeld nam aan de manier van werken in de private sector en daarmee meer bedrijfsmatig te werk ging. De ambtenaar van tegenwoordig heeft over het algemeen andere behoeften dan vroeger. Resultaatgerichtheid, flexibiliteit en interessant en uitdagend werk zijn van groot belang voor de ambtenaren van nu (Steijn en Groeneveld, 2009). In het volgende hoofdstuk wordt ingegaan op 'Ambtenaar van de toekomst'.

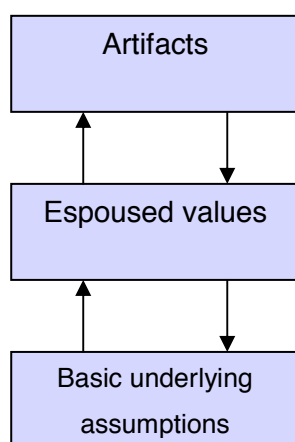
Een bureaucratische organisatievorm past niet goed in deze veranderende omgeving die continue in beweging is, zoals in de contingentieliteratuur beschreven (Steijn en Groeneveld, 2009). Een bureaucratische organisatievorm is namelijk weinig flexibel zoals uit bovenstaande alinea's blijkt.

Kijkende naar het psychologisch contract kan worden gezien dat de verschuiving van het oude naar het nieuwe psychologisch contract een flexibele organisatie vraagt, waarin onder andere flexibiliteit, eigen verantwoordelijkheid van de loopbaan en uitdagend mogelijk zijn.

2.6.2 De organisatiecultuur

Binnen dit onderzoek ligt de nadruk op een cultuuraspect. Het psychologisch contract kan namelijk worden gezien als een onderdeel van de organisatiecultuur. Cultuur is niet zozeer een bepalende factor voor de status van het psychologisch contract, maar cultuur vormt de organisatiecontext.

Om te laten zien hoe organisatiecultuur in verband staat met het psychologisch contract, zal allereerst uiteen worden gezet wat cultuur is. Cultuur betreft het groepsgedrag, het is de manier waarop werknemers met elkaar omgaan binnen de organisatiestructuur. Elke organisatie kent een cultuur waarin normen en waarden samen komen, waardoor een collectief gedragspatroon ontstaat (Straathof en van Dijk, 2003; in Steijn en Groeneveld, 2009). Wanneer een nieuwe situatie is ontstaan, is het aan de organisatiecultuur om mee te veranderen en zich in te bedden in de nieuwe omstandigheden. Dit kan soms lastig zijn, aangezien de organisatie zich kan blijven vasthouden aan oude denkbeelden die als succesvol werden beschouwd (Straathof en van Dijk, 2003; in Steijn en Groeneveld, 2009). Om op een dieper niveau te kijken naar een organisatieverandering is het van belang de theorie van Schein (1992) weer te geven. Schein (1992) geeft aan dat veranderingen langzaam gaan wat betreft de organisatiecultuur. Hij licht dit toe in de organisatiecultuurtheorie, met behulp van een cultuurmodel.



Figuur 2: Cultuurmodel van Schein (1992:17)

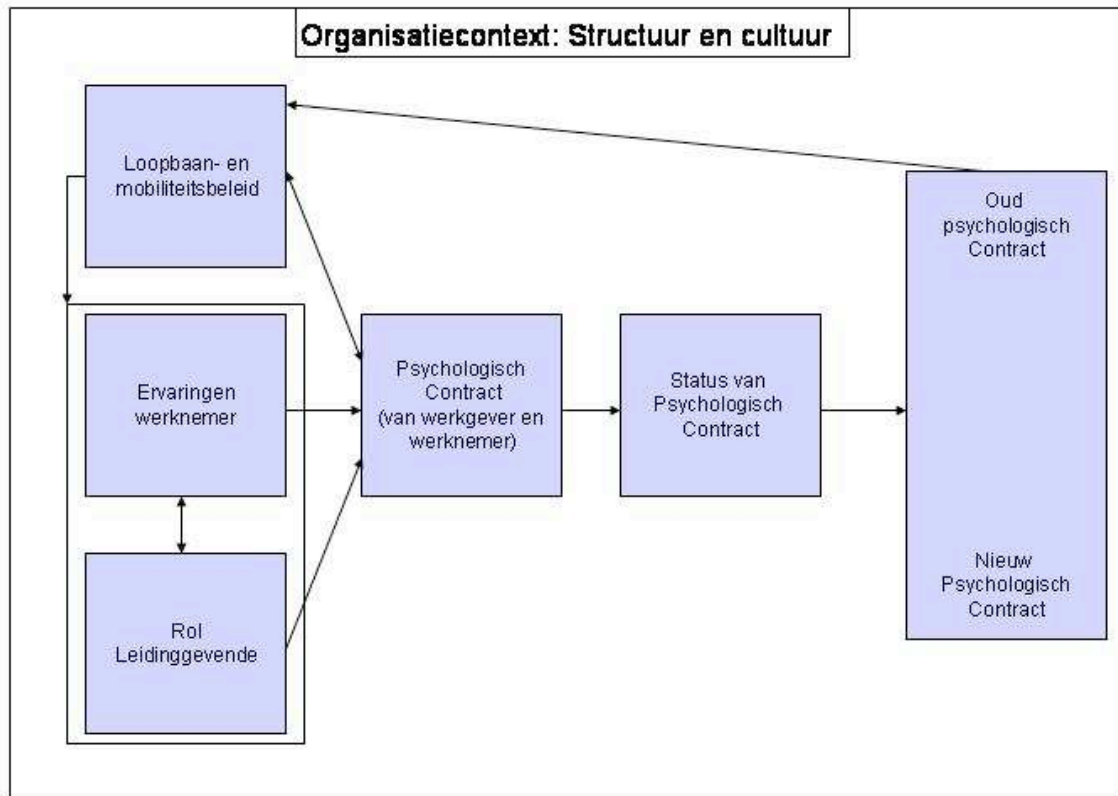
De artifacts zijn de zichtbare uitingen binnen een organisatie. Hierbij valt te denken aan de kledingstijl van mensen binnen de organisatie, de inrichting (structuur) van een organisatie en bijvoorbeeld de manier van leidinggeven.

Het tweede niveau betreft de 'espoused values', dit zijn de waarden binnen de organisatie, zoals de organisatiestrategie en de doelen die de organisatie voor ogen heeft.

Tot slot, op het derde niveau, liggen de 'basic underlying assumptions'. Dit is het diepste niveau en betreffen de veronderstellingen, de visies en de gedachten van de mensen in de organisatie. Schein (1992) geeft aan dat organisatiecultuur diepe wortels heeft en dat het veranderen van cultuur daarom een ingewikkeld proces is. Gedrag in organisatie is in de geschiedenis ontstaan en kent een weerbarstig karakter (Schein, 1992 in: Straathof, 1992).

De leidinggevenden en de werknemers binnen de organisatie kennen vaak innerlijk normatieve overtuigingen over hoe zaken binnen de organisatie horen te gaan. Het is daarom dat deze innerlijke normatieve overtuigingen moeilijk te veranderen zijn. Wanneer de werkgever dus (via beleid) een nieuwe manier van werken wil, bijvoorbeeld 'meer flexibiliteit', dan zal een verandering in de organisatiecultuur nodig zijn, om de werknemers daadwerkelijk meer flexibel te laten werken. De werknemers moeten namelijk dit idee accepteren, waarbij het in hun normatieve innerlijke opvatting gebruikelijk is om anders te gaan werken dan zij gewend waren (Steijn en Groeneveld, 2009).

2.7 Conceptueel model



Figuur 4: Conceptueel model: DG seizoen

Een toelichting op het conceptueel model

De buitenste rand representeert de organisatiecontext. Dit zijn zowel de organisatiestructuur als de organisatiecultuur. De organisatiestructuur is weergegeven in het eerste hoofdstuk, waarin zichtbaar is dat organisatie seizoen een organisatieonderdeel is van het ministerie BZK.

De organisatiecultuur is een groot begrip. Dit betreft onder andere de normen en waarden, en de omgangsvormen binnen DG seizoen.

Contextfactoren als het programma Vernieuwing Rijksdienst (VRD) en flexibilisering geven onder andere vorm aan de organisatiecontext.

Kijkende binnen het conceptueel model zijn aan de linkerkant de factoren te zien die invloed hebben op het psychologisch contract.

Allereerst heeft het loopbaanbeleid invloed op het psychologisch contract van zowel de werkgever als de werknemer, zoals met de pijl is aangegeven. Zichtbaar is dat dit een

wederzijdse pijl is, wat inhoudt dat het psychologisch contract ook heeft op het loopbaan- en mobiliteitsbeleid, de ervaringen van werknemers en de rol van de leidinggevenden. Het conceptueel model en daarmee het ontstaan van het psychologisch contract is een dynamisch proces (zie de pijl die van het psychologisch contract teruggaat naar de invloedsfactoren).

De tweede factor betreft de ervaringen van de werknemer die invloed hebben op het psychologisch contract.

De derde factor die van invloed is op het psychologisch contract betreft de rol van de leidinggevende.

De ervaringen van de werknemer en de rol van de leidinggevende hebben relatie met elkaar, deze oefenen namelijk invloed op elkaar uit. De rol van de leidinggevende maakt deel uit van de ervaring van de werknemer. Wanneer de leidinggevende zijn of haar taak in de ogen van de werknemer goed vervult, zal dit een positieve indruk (ervaring) achterlaten bij de werknemer.

Andersom heeft de leidinggevende te maken met de beleidsambtenaren die eerdere ervaringen meenemen. Wanneer deze ervaringen positief zijn, zal de beleidsambtenaar ook positiever tegenover zijn of haar leidinggevende staan, wat weer effect heeft op de rol van de leidinggevende.

Terugkijkende naar het loopbaan- en mobiliteitsbeleid is vanuit deze factor nog een pijl zichtbaar, deze heeft invloed op de ervaringen van de werknemer en de rol van de leidinggevende.

Het psychologisch contract van zowel de leidinggevende als de beleidsambtenaar wordt bepaald door de factoren (loopbaan- en mobiliteitsbeleid, ervaringen van de werknemer en de rol van de leidinggevende) welke leiden (zie pijl) tot de status van het psychologisch contract. De status van het psychologisch contract kan ergens tussen het oude en het nieuwe psychologisch contract zitten. Wat er wordt verstaan onder het oude en het nieuwe psychologisch contract is te zien in figuur 4, welke eerder in dit hoofdstuk aan bod is gekomen.

2.8 Samenvattend

Dit theoretische hoofdstuk gaat in op het psychologisch contract, waarin de impliciete wensen en verwachtingen van de werkgever en de werknemer tot uiting komen.

Het Rijk is van oorsprong een bureaucratische organisatie, maar door onder andere de oliecrisis en concurrentie met de private sector is het Rijk steeds minder bureaucratisch ingericht. Tevens is een verandering in de loopbanen zichtbaar. Waar eerst de loopbaan

werd gevormd door stappen omhoog in de hiërarchie, ligt tegenwoordig de nadruk op geïndividualiseerde loopbaanpatronen. Hierbij is niet alleen verticale mobiliteit een optie, maar wordt ook horizontale mobiliteit als een stap in de loopbaan beschouwd.

Deze ontwikkelingen zorgen voor een verschuiving van het oude psychologisch contract naar het nieuwe psychologisch contract. Het psychologisch contract is onderdeel van de organisatiecultuur waarin diepgewortelde waarden en normen liggen. Het is daarom lastig om een organisatiecultuur te veranderen.

In het oude psychologisch contract zijn begrippen als loyaliteit, sturing door de werkgever en volgzzaamheid van belang. In het nieuwe psychologisch contract staan juist begrippen als verder leren, uitdagende functies en mobiliteit centraal.

Een drietal factoren is van invloed op het psychologisch contract van zowel de werkgever als de werknemer. Allereerst het loopbaan- en mobiliteitsbeleid, ten tweede de ervaringen van de werknemer en ten derde de rol van de leidinggevende.

3. Nadere beschrijving van de case

Het onderzoeksobject betreft een organisatieonderdeel van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, namelijk DG seizoen, wat onderdeel is van het Rijk (zie figuur 1 en 2). Dit hoofdstuk zal daarom beginnen met het beschrijven van het ministerie BZK. Vervolgens is het van belang om de personeelsopbouw van het Rijk en daarmee ook de personeelsschouw van BZK in ogenschouw te nemen. Hierbij wordt in een aansluitende paragraaf ingegaan op de ontwikkelingen die gaande zijn wat betreft de loopbaan en mobiliteit van beleidsambtenaren. Tot slot zal uiteen worden gezet waarom specifiek is gekozen voor de beleidskolom van BZK.

3.1 Het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Het ministerie BZK houdt zich met vele taken bezig, van bestuurlijke inrichting van Nederland tot een loopbaanbeleid voor de politie, van de Grondwet tot rampenbestrijding en van de kwaliteit van de rijksdienst tot binnenlandse veiligheid.

Echter, in dit onderzoek ligt de focus niet op wát het ministerie BZK doet, maar hoe de ambtenaren zelf worden gestuurd door het loopbaan- en mobiliteitsbeleid. Het ministerie BZK bestaat uit verschillende directoraten-generaal. Dit onderzoek is gefocust op organisatie seizoen, de beleidskolom, onderdeel van het ministerie BZK.

3.1.1 DG seizoen

DG seizoen omvat het beleid en de uitvoering op het gebied van personeel en organisatie, ICT/Informatievoorziening, inkoop (procurement), huisvesting en facility management. DG seizoen betreft de organisatie van het Rijk en het personeel en kan worden onderverdeeld in een beleidsorganisatie en een uitvoerende organisatie.

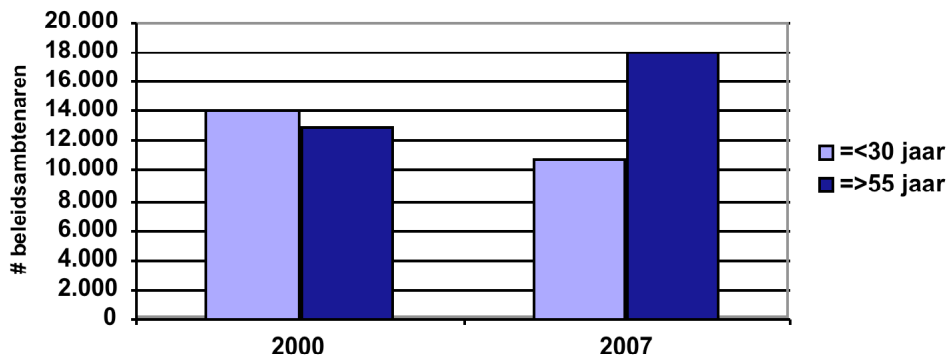
Dit onderzoek richt zich op de beleidsorganisatie dat bestaat uit vier organisatieonderdelen, welke vanwege de anonimiteit directie winter, lente, zomer en herfst worden genoemd. DG seizoen is een vrij jonge organisatie. Dit betekent dat de directies zijn voortgekomen uit bestaande organisatieonderdelen of nieuw zijn opgericht.

Personeelsopbouw

Aan de hand van cijfers uit de Arbeidsmonitor Rijk (2008) wordt duidelijk dat de instroom van medewerkers onder de 30 jaar in 2000 lag op 5245 fte bij het Rijk als gehele organisatie, terwijl dit in 2007 is teruggelopen naar 4857 fte, dit zijn bijna 400 medewerkers minder. Daarnaast blijkt uit de cijfers dat in 2000 een groep van 14022 fte onder de 30 jaar werkzaam

was bij het Rijk en deze groep in hoeveelheid is afgenomen met bijna 1100 fte in 2007. Daar komt bij dat de groep oudere werknemers van 55 jaar en ouder groter is geworden, deze is gegroeid van 10900 fte in 2000 naar 18009 fte in 2007, dat betekent dat de groep van 55 jaar en ouder groter is geworden met ruim 7000 mensen.

In onderstaand figuur is af te lezen welke verschillen zich tussen de leeftijdsgroepen in de afgelopen jaren hebben ontwikkeld. De aantallen op de verticale as representeren het aantal werknemers, welke nader worden bekeken in de jaren 2000 en 2007.



Figuur 5: Verhouding leeftijdsgroepen werkzaam bij ministeries

Ondanks dat het Rijk als een organisatie wordt neergezet, is het aan de ministeries zelf om met een passend beleid in te spelen om de werknemers te behouden en deze te motiveren en een gepaste loopbaanontwikkeling te laten doorlopen. Een van speerpunten is hierbij het loopbaan- en mobiliteitsbeleid.

Het is duidelijk dat er bij het Rijk verandering moet komen in de samenstelling van het personeelsbestand en dat het huidige personeelsbestand meer gemixt (jong en oud) moet worden om de organisatie een dynamisch geheel te laten zijn. Het is van belang deze personeelsopbouw in ogenschouw te nemen, omdat de verhouding tussen jongere en oudere werknemers vraagt om veranderingen binnen het Rijk. Hier gaat de volgende paragraaf dan ook op in.

3.2 Een interessante case

Aandacht voor employability en het psychologisch contract is bij het Rijk zichtbaar. Deze aandacht wordt met name duidelijk uit verscheidene projecten die recent geïntroduceerd zijn ter verbetering van de mobiliteit van ambtenaren. Zo is er een visietraject opgesteld waarin een visie wordt ontwikkeld voor wat betreft organisatie en personeel van het Rijk. In de 'Uitkomst visietraject Organisatie- en Personeelsbeleid Rijk 2009' zijn cycli weergegeven

welke kennismedewerkers (o.a. de beleidsambtenaren) kunnen doorlopen tijdens hun professionalisering (Weggeman, 2008). Dit model is in hoofdstuk 2 aan bod gekomen.

De verschillende projecten binnen de rijksoverheid proberen het denken en doen betreffende loopbaan en mobiliteit van de ambtenaren te veranderen. Bijvoorbeeld de ideeën uit de nota 'Vernieuwing Rijksdienst', die aansluiten bij de ideeën van Het Nieuwe Werken.

De verandering in loopbaan kan worden gekoppeld aan het programma Vernieuwing Rijksdienst (VRD). Het programma Vernieuwing Rijksdienst is op zich niet een nieuw concept aangezien een reorganisatie van de rijksdienst al vele jaren in het spotlight staat.

Een doel van het Rijk is om meer naar een resultaatgerichte overheid te streven. De Rijksdienst moet ervoor zorgen dat ze haar personeel goed en efficiënt inzet, waardoor de beschikbare kennis van de ambtenaren effectief wordt gebruikt. Deskundigheid, invoelingsvermogen en communicatietalent moeten hand in hand gaan met inzet, soberheid en doortastendheid. Dit is een van de aanpakken om de kwaliteit van de ambtelijke dienst te verhogen (Nota Vernieuwing Rijksdienst, 2007).

Zoals blijkt uit bovenstaande tekst is de wetenschappelijke aandacht voor employability en het psychologisch contract ook bij het Rijk terug te vinden. Deze aandacht is met name te zien in het project 'Ambtenaar van de toekomst' wat in onderstaande paragraaf nader wordt besproken.

3.2.1 De ambtenaar van de toekomst

Het project 'Ambtenaar van de Toekomst' maakt deel uit van het programma vernieuwing rijksdienst. Het project 'Ambtenaar van de Toekomst' is gefocust op het scheppen van een beeld van de ambtenaar rond het jaar 2020. Dit gaat in nauwe samenwerking met het project 'Overheid van de Toekomst'.

Project 'Ambtenaar van de toekomst' constateert dat binnen het Rijk momenteel nog grotendeels volgens de principes van 'Het Oude Werken' wordt gewerkt. Dit zou eigenlijk moeten worden gemoderniseerd en verrijkt met de principes van 'Het Nieuwe Werken'. Dit vraagt om een paradigmaverschuiving in hoe medewerkers, leidinggevenden, maar ook de organisatie als geheel tegen werk en werkwijzen aankijken.

Ambtenaren dienen snel, adequaat en ontkokerd te reageren op maatschappelijke veranderingen, zo blijkt uit de doelstellingen van de Nota Vernieuwing Rijksdienst (Ministerie BZK, 2007). Deze manier van reageren wordt onder andere bereikt door de ambtenaar in te zetten die mobiel is en een frisse manier van denken beheerst. Een voorbeeld van een ontwikkeling is Het Nieuwe Werken wat in de volgende paragraaf nader wordt beschreven.

Het Nieuwe Werken

Het Nieuwe Werken is een concept uit de private sector, waarbij onder andere flexplekken, aandacht voor het individu, vrijheid en verantwoordelijkheid centraal staan. Het Nieuwe Werken is een pakket aan principes en richtlijnen voor een veranderstrategie om werken effectiever, efficiënter maar ook plezieriger te maken voor zowel de organisatie als de medewerker. Voornamelijk gaat het daarbij om een verandering van cultuur en mentaliteit, waarbij de nieuwste technologie helpt om de verbinding tussen mensen te leveren. Men wil graag nieuwe technologie inzetten om flexibel werken mogelijk te maken (Programma Vernieuwing Rijksdienst, 2010).

In projecten zoals Het Nieuwe Werken en 'Ambtenaar voor de toekomst', ligt de focus op de veranderende loopbanen van de werknemers. Hierbij kan worden gevraagd in hoeverre deze loopbanen de afgelopen jaren daadwerkelijk zijn veranderd. Ook is het de vraag of deze manier van denken over loopbanen en mobiliteit meer aansluit bij de verwachtingen uit het oude psychologisch contract of bij de verwachtingen uit het nieuwe psychologisch contract. Ondanks dat het Rijk geen private organisatie is, kan het Rijk niet te veel achter blijven bij de private sector en zal het Rijk ook (gedeeltelijk) het nieuwe werken moeten invoeren en vormgeven binnen de eigen organisatie.

Dit onderzoek naar de visie van leidinggevende (werkgever) en de beleidsambtenaren (werknemer) op het loopbaan- en mobiliteitsbeleid, gekoppeld aan het psychologisch contract, is interessant omdat het loopbaan- en mobiliteitsbeleid logischerwijs aan zou moeten sluiten op de ideeën uit Het Nieuwe Werken.

Genoemde projecten trachten allen een nieuwe manier van werken en denken over te dragen naar de ambtenaren. Organisatie seizoen zelf houdt zich bezig met het ontwikkelen van beleid rijksbreed.

Interessant is om DG seizoen onder de loep te nemen en te bekijken hoe innoverend zij zelf te werk gaat met betrekking tot de loopbaan en mobiliteit van de beleidsambtenaren.

Door in dit onderzoek het psychologisch contract centraal te stellen en in gesprek te gaan met zowel de leidinggevenden als de beleidsambtenaren, kan een beeld worden geschetst op welke manier deze geïnterviewden tegen loopbaan en mobiliteit aankijken en hoe dit aansluit met de nieuwe ideeën die zij zelf rijksbreed willen introduceren (Programma Vernieuwing Rijksdienst, 2010).

Zoals duidelijk werd in het theoretisch kader kan het psychologisch contract worden onderscheiden door het oude en het nieuwe psychologisch contract en de wensen en verwachtingen die hierbij aansluiten vanuit de werkgever en de werknemer.

De ideeën uit Het Nieuwe Werken sluiten over het algemeen aan bij het nieuwe psychologisch contract. Interessant in dit onderzoek is om een beeld neer te zetten in hoeverre de aansluiting van de werkgever en de werknemer aanwezig is met betrekking tot Het Nieuwe Werken. Uiteindelijk kunnen aanbevelingen worden gedaan, met betrekking tot het loopbaan- en mobiliteitsbeleid van DG seizoen. De aanbevelingen zijn gericht op welke wijze het beleid, voor zowel werkgever als werknemer, beter vorm kan worden gegeven.

3.3 De huidige situatie

De huidige situatie bij organisatie seizoen kan onder andere worden weergegeven door middel van de resultaten uit het Medewerker Tevredenheids Onderzoek (MTO). Het Medewerker Tevredenheids Onderzoek (MTO) 2010 is in april uitgekomen en betreft het onderzoek binnen de beleidskern naar een aantal thema's, waaronder loopbaanontwikkelingsmogelijkheden. Het MTO is gehouden onder de beleidsambtenaren van DG seizoen.

Een aantal resultaten is waard genoemd te worden voor het onderzoek van deze scriptie. Allereerst is het van belang om beloning en prestatie centraal te stellen. In het psychologisch contract staat namelijk aangegeven dat de manier van belonen verschuift van het oude psychologisch contract naar het nieuwe psychologisch contract.

Op de primaire arbeidsvoorwaarden (salaris of beloning) reageert 100% positief. Wat betreft beloning zijn dus alle beleidsambtenaren tevreden, waaruit kan worden opgemaakt dat zowel de mensen die reeds mobiel en breed inzetbaar zijn, hier tevreden over zijn, alsmede de mensen op een vaste functie voor langere tijd.

Op de stelling 'Ik ben tevreden over de ondersteuning van BZK bij mijn persoonlijke loopbaanmogelijkheden' was 25% het hier 'helemaal mee oneens' of 'mee oneens'. Aan de andere kant was 27% het met deze stelling 'eens' of 'helemaal mee eens'. Echter, maar liefst 50% gaf aan het hier 'noch mee eens, noch mee oneens' te zijn. Dit kan worden geïnterpreteerd dat een grote meerderheid niet geheel tevreden is over de ondersteuning van BZK bij de persoonlijke loopbaanmogelijkheden.

Op de stelling 'Ik krijg voldoende gelegenheid om mijn loopbaanwensen te bespreken met mijn leidinggevende' antwoordde een meerheid het hier 'mee eens' of 'helemaal mee eens' te zijn, namelijk 63%. En ook op de stelling 'Ik krijg voldoende gelegenheid om trainingen en opleidingen te volgen' gaf men een positieve reactie, namelijk 69%.

Wanneer we specifiek kijken naar de afzonderlijke directies zijn een aantal zaken opmerkelijk. Allereerst valt op dat directie herfst op bijna alle stellingen een negatiever beeld heeft. Dit blijkt vooral uit de stellingen 'Loopbaanafspraken worden goed nagekomen', 'Ik krijg voldoende gelegenheid om mijn loopbaanwensen te bespreken met mijn leidinggevende' en 'Ik krijg voldoende gelegenheid om trainingen en opleidingen te volgen'. Een opvallend positieve score bij directie lente heeft de stelling 'Ik krijg voldoende gelegenheid om mijn loopbaanwensen te bespreken met mijn leidinggevende', maar liefst 80% was het hier (helemaal) mee eens. Zo ook heeft directie lente een hoog positief percentage (66%) op de stelling 'Mijn leidinggevende denkt mee over mijn professionele ontwikkeling'.

Directie zomer heeft een opvallende score op de stelling 'Loopbaanafspraken worden goed nagekomen'. Daarbij heeft namelijk niemand aangegeven het er (helemaal) mee oneens te zijn en scoort op deze stelling met 43% het hoogste op (helemaal) mee eens.

3.3.1 Ontwikkelingen

Er is sprake van vergrijzing met als gevolg een grote uitstroom van oudere ambtenaren. Er zijn ontwikkelingen in de maatschappij gaande die ervoor zorgen dat met name de jongere mensen anders tegen werk en privé aankijken dan de oudere mensen in de samenleving. Dit is breed gezegd, maar is wel van invloed op de mensen werkzaam bij het Rijk en dus ook op de beleidsambtenaren van DG seizoenen.

Onder deze ontwikkelingen valt bijvoorbeeld dat de jongeren van nu over het algemeen een vagere grens tussen werk en privé prettig vinden. Flexibiliteit in tijden wat betreft plaats is dan ook een pre. Daarnaast zijn jongeren vaak op zoek naar uitdagend werk en wisselen zij regelmatig van werkzaamheden en van werkgever. Zoals gezien in paragraaf 3.2 zijn er verschillende projecten in gang gezet om in te spelen op deze maatschappelijke ontwikkelingen.

3.4 Beleidskolom

Het is interessant om DG seizoenen centraal te stellen in dit onderzoek, aangezien het de beleidskern is die dat beleid voor het gehele Rijk maakt. Hierbij kan worden gekeken hoe DG seizoenen haar eigen beleid hanteert.

Specifiek is voor de beleidsambtenaren gekozen, en daarmee niet voor de uitvoerende ambtenaren, omdat zij op hoog niveau zijn opgeleid. Deze mensen zijn een belangrijk bezit voor de organisatie en zorgen voor de nodige kosten. Het is voor het Rijk, en daarmee ook voor DG seizoen, van belang om deze beleidsambtenaren goed en efficiënt in te zetten.

3.5 Samenvattend

Net zoals bij het Rijk in het algemeen, is ook bij DG seizoen sprake van een grote groep oudere beleidsambtenaren. Deze grote groep gaat komende jaren uitstromen, wat betekent dat de personeelsopbouw verandert.

Verschillende projecten zijn reeds van start gegaan om (jonge) ambtenaren te voorzien in hun behoeften aan meer flexibiliteit, en alsmede om de concurrentie vanuit de private sector aan te gaan. Programma Vernieuwing Rijksdienst, onderdeel van het ministerie BZK, is hier een voorbeeld van. Het project 'Ambtenaar van de Toekomst' is een voorbeeld van een vernieuwend idee. Dit project speelt in op de maatschappelijke ontwikkelingen, waarbij de ambtenaren flexibeler zijn in het indelen van hun werk en er meer projectmatig te werk wordt gegaan.

4. Methodologische verantwoording

Het methodologische hoofdstuk gaat van start met een uitleg over de onderzoekstypering. Vervolgens komen de onderzoeksfases aan bod. Het onderzoek bestaat uit een beschrijvende onderzoeksfase, een verkennende onderzoeksfase en een diagnose waarin de status van het psychologisch contract kan worden weergegeven. De beschrijvende onderzoeksfase wordt uitgevoerd aan de hand van bestaande gegevens uit het loopbaan- en mobiliteitsbeleid. Tevens is een interview gehouden met twee HR adviseurs van BZK. De diagnose is gebaseerd op interviews met zowel leidinggevenden als beleidsambtenaren. De validiteit en de betrouwbaarheid staan eveneens centraal in bovengenoemde opbouw.

4.1 Onderzoekstypering

Om aanbevelingen te kunnen doen voor het loopbaan- en mobiliteitsbeleid zal eerst duidelijk moeten zijn wat de hoofdpunten uit dit beleid zijn. Hiermee wordt de aandacht gevestigd op de eerste deelvraag: *Wat is het loopbaan- en mobiliteitsbeleid van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties?*

Dit deel van het onderzoek is van beschrijvende aard, waarbij gebruik wordt gemaakt van bestaand materiaal, zoals beleidsstukken en aanvullende interviews met HR adviseurs.

Het tweede deel van het onderzoek is van verkennende aard. Hierbij staan de tweede en de derde deelvraag centraal: *Wat zijn de wensen en verwachtingen van de beleidsambtenaren met betrekking tot loopbaan en mobiliteit? En: Wat zijn de wensen en verwachtingen van de werkgever met betrekking tot loopbaan en mobiliteit voor beleidsambtenaren?*

Deze vragen worden beantwoord met behulp van interviews die worden gehouden onder leidinggevenden en beleidsambtenaren.

De vierde deelvraag sluit aan op de tweede en derde deelvraag: *Welke overeenkomsten en verschillen zijn er zichtbaar tussen de wensen en verwachtingen ten aanzien van loopbaan en mobiliteit van beleidsambtenaren en leidinggevenden en hoe kunnen de overeenkomsten en verschillen worden verklaard?* Dit is de fase waarin een diagnose wordt gemaakt van de situatie vanuit werkgevers- en werknemersperspectief.

Tot slot komt de vijfde deelvraag aan bod: *Wat betekenen de gevonden overeenkomsten en verschillen voor de ontwikkeling(of uitvoering) van het loopbaan- en mobiliteitsbeleid?* Ook dit valt onder de diagnose.

Uiteindelijk volgt na de diagnose het gedeelte van aanbevelingen voor het loopbaan- en mobiliteitsbeleid en hoe dit beter vorm kan worden gegeven in de praktijk.

Het onderzoek is een gevalstudie, waarin loopbaan en mobiliteit bij het ministerie BZK wordt belicht. In de probleemstelling komen daarmee verschillende aspecten aan bod, zowel beschrijven, verkennen als een diagnose.

4.2 Onderzoeksfases

De eerder genoemde onderzoeksfases (beschrijven, verkennen en diagnose) krijgen in onderstaande paragrafen nader uitleg met daarbij de werkwijzen beschreven.

4.2.1 Beschrijvende onderzoeksfase

De eerste onderzoeksfase is van beschrijvende aard. De kernpunten van het loopbaan- en mobiliteitsbeleid van DG seizoen worden achterhaald aan de hand van bestaand materiaal. Aanvullend is een interview gehouden met twee HR adviseurs (zie bijlage 3). De beschrijving van het beleid vindt plaats in de eerste paragraaf van hoofdstuk 5.

4.2.2 Verkennende onderzoeksfase

Na de beschrijvende onderzoeksfase komt er een verkennende onderzoeksfase om een goed beeld te krijgen van de wensen en verwachtingen van de leidinggevenden en de beleidsambtenaren.

In de verkennende onderzoeksfase staan zoals eerder genoemd de tweede en derde deelvraag centraal: *Wat zijn de wensen en verwachtingen van de werkgever met betrekking tot loopbaan en mobiliteit voor beleidsambtenaren?* En: *Wat zijn de wensen en verwachtingen van de beleidsambtenaren met betrekking tot loopbaan en mobiliteit?*

De verkenning gebeurt aan de hand van interviews. In de bijlagen is een topic lijst opgenomen met de thema's die aan bod komen tijdens het interview. Onderscheid is gemaakt tussen de topic lijst voor de werkgever (leidinggevenden) en de werknemer (beleidsambtenaren).

Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek. Via interviews kan worden achterhaald hoe de mensen in de organisatie denken over loopbaan en mobiliteit. Aangezien het om impliciete wensen en verwachtingen gaat, die dus niet worden uitgesproken, is het niet voor de hand liggend een kwantitatief onderzoek te doen. Het gaat erom dat de betekenis wordt achterhaald van de wensen en verwachtingen van werkgever en werknemer en hoe deze overeenkomen of juist verschillen van elkaar. Meer zicht op de wensen en verwachtingen

van de werkgever en de werknemer kan worden verkregen aan de hand van interviews, aangezien de geïnterviewden vrijuit kunnen antwoorden en deze antwoorden worden opgenomen via opneemapparatuur. Bij het uitwerken van de interviews wordt elk woord letterlijk genoteerd. Op die manier kan een beeld van de manier van antwoorden en woordgebruik veel zeggen over de impliciete wensen en verwachtingen.

Het blijft lastig om de achterliggende wensen en verwachtingen te achterhalen, ook met interviews. Een lange tijd in de organisatie meedraaien zou de beste resultaten opleveren, een participerende observatie, aangezien je op die manier midden in de organisatie bevindt en je tussen de werknemers en de werkgevers staat. Kijkende naar Schein (1992) betreffen de wensen en de verwachtingen met name de achterliggende assumpties, deze worden in kaart gebracht.

Noodzakelijk om te vermelden is het feit dat ik als onderzoeker mijn stage heb gelopen bij het organisatiedeel dat onderzocht is. Tijdens deze stageperiode (vijf maanden) zijn mij verschillende dingen opgevallen op de werkvloer en de omgang tussen leidinggevenden en beleidsambtenaren. Echter, dit betreffen geen systematische observaties. Om te voldoen aan de systematiek in het onderzoek zijn verschillende directies binnen DG seizoen onderzocht. Deze methode gaat te ver voor dit onderzoek, dus gezien de opdracht en de tijd van dit onderzoek wordt de best mogelijk toepasbare onderzoeksmethode uitgevoerd, zodat er zicht wordt gekregen op de situatie.

De interviews zullen worden geanalyseerd waarna vervolgens een beschrijving wordt gegeven waaruit de patronen en verbanden en de verschillen en de overeenkomsten tussen werkgever en werknemer volgen. Hiermee kan uiteindelijk de hoofdvraag worden beantwoord. De volgende paragraaf gaat nader in op de interviews.

Het betreft een single casestudy waarin het psychologisch contract centraal staat in de beleidsdirecties van DG seizoen. DG seizoen staat centraal in het onderzoek aangezien het een organisatieonderdeel is dat zelf rijksbreed beleid ontwikkelt, ze zijn hiermee een vooruitstrevend organisatieonderdeel. Het is inzichtgevend om onderzoek te doen naar de visie van deze organisatie met betrekking tot loopbaan en mobiliteit om te kijken of de kenmerken van het nieuwe psychologisch contract kunnen worden teruggevonden.

Er is een beperking in het onderzoek. Het onderzoek betreft een geringe omvang, namelijk 1 organisatieonderdeel (DG seizoen). DG seizoen is een jonge organisatie en is daarmee lastig te vergelijken met oudere organisatieonderdelen. DG seizoen kent namelijk door de reorganisatie een nieuwe structuur waarin een deel van de oude werknemers is blijven zitten, maar waar ook een deel nieuwe werknemers bij zijn gekomen. Er is dus een nieuwe

inrichting van DG seizoenen, maar voor een deel zijn de 'oude' werknemers er nog. Het is belangrijk bewust te zijn van deze beperking. Eventueel verder onderzoek kan ingaan op andere organisatieonderdelen. Juist bij een jong organisatiegedeelte verwacht je de kenmerken van het nieuwe psychologisch contract te vinden. In andere organisatiegedeelten is de verwachting dat er nog minder vernieuwing in de wensen en verwachtingen omtrent loopbaan en mobiliteit zullen zijn. In een oudere organisatie kunnen de wensen en verwachtingen mogelijk nog minder overeenkomen met het beleid dan in een jongere organisatie waarin veel vernieuwende aspecten zijn, zoals meer eigen initiatief voor loopbaan en een grote mate van zelfstandigheid.

4.3 De interviews

Samengevat betreft het onderzoek de loopbaan en mobiliteit van beleidsambtenaren bij DG seizoenen van het ministerie BZK. Deze groep beleidsambtenaren zit in de salarisschalen 10 t/m 14 en kan worden onderverdeeld in beleidsambtenaren die in verschillende fases van hun loopbaan zitten. Paragraaf 4.3.1 gaat nader in op de indeling in de loopbaanfases. Het onderzoek tracht de status van het psychologisch contract achterhalen. Hierbij worden interviews afgenomen onder leidinggevend en hun ondergeschikten. Centraal staat de beleidskolom van DG seizoenen. Dit is een kleine groep van het ministerie BZK, aangezien het uitvoerende deel van organisatie seizoenen niet wordt onderzocht. Gezien de periode beschikbaar voor het onderzoek kan het uitvoerende organisatiegedeelte niet worden onderzocht. Door het klein houden van de onderzoeksgroep is het uitvoeren van het onderzoek diepgaand en kan er daadwerkelijk een beeld worden gegeven van dit organisatiegedeelte.

De beleidsmedewerkers (schaal 10 t/m 14) vallen onder de ondergeschikten en de direct leidinggevend (schaal 15 en hoger) vertegenwoordigen de 'werkgever'. De direct leidinggevend voeren namelijk het beleid uit, zij dragen op die manier de richtlijnen van de organisatie uit. In totaal worden acht direct leidinggevend geïnterviewd en een aantal ondergeschikten per direct leidinggevend, dit leidt tot 21 interviews, waarbij de leidinggevend altijd gekoppeld is aan minimaal een beleidsambtenaar. Deze interviews zijn verspreid over de verschillende organisatieonderdelen, directie winter, directie lente, directie zomer en directie herfst. Er is gekozen voor anonieme namen van de directies. De vier seizoenen representeren een geheel, maar waarvan de onderdelen toch verschillen van elkaar, zoals bij DG seizoenen. Tevens wordt een interview gehouden met twee HR adviseurs om een duidelijk beeld te krijgen van de totstandkoming van het loopbaan- en mobiliteitsbeleid, echter dit is onderdeel van de beschrijvende onderzoeksfase. Dit zal

uiteindelijk leiden tot drie verschillende opzetten van interviews om een beeld te krijgen van de afstemming tussen het loopbaan- en mobiliteitsbeleid en de wensen en verwachtingen van werknemer en werkgever (zie bijlage).

In dit onderzoek staan leidinggevenden en beleidsambtenaren centraal wat betekent dat het lastig is om de consistentie te waarborgen aangezien mensen (leidinggevenden en beleidsambtenaren) kunnen veranderen en dus ook hoe zij reageren in het onderzoek. Om toch de consistentie te bewerkstelligen zal het onderzoek worden uitgevoerd in verschillende delen van de organisatie (namelijk de vier directies: directie winter, directie lente, directie zomer en directie herfst).

4.3.1 Selectie beleidsambtenaren en leidinggevenden

De selectie van de beleidsambtenaren gebeurt mede aan de hand van het model van Weggeman (2008) (paragraaf 2.1.1), waarin verschillende fases uit de loopbaan zijn weergegeven. Beleidsambtenaren uit verschillende fases kunnen een verschillend beeld hebben, en daarmee wensen en verwachtingen, met betrekking tot loopbaan en mobiliteit. Een mix van mensen uit verschillende fases is zo goed mogelijk uitgezocht door de beleidsambtenaren vooraf te selecteren op functie. Echter, het blijkt dat een merendeel in fase 3 te verkeren. Dit is niet verbazingwekkend, aangezien het om een kenniswerker gaat die voornamelijk zijn kennis inzet om zijn werkzaamheden te verrichten en vaak al langere tijd zich in dezelfde organisatie bevindt.

Daarnaast is de selectie gebaseerd op leeftijd en geslacht. Zie onderstaand schema (figuur 6) voor het overzicht van de geïnterviewden met daarbij de functie (leidinggevende of beleidsambtenaar), geslacht, directie en levensfase.

Belangrijk om te noemen is dat de (direct) leidinggevende wordt geïnterviewd als leidinggevende en niet als werknemer van de organisatie. Daarmee wordt er niet zozeer gekeken naar de loopbaan van de leidinggevende zelf, maar naar hoe de leidinggevenden naar de loopbanen en mobiliteit van de beleidsambtenaren kijken. Tevens vertegenwoordigen de HR adviseurs de werkgever, aangezien zij grotendeels het beleid tot stand laten komen. Daarmee vormen de leidinggevenden en de HR adviseurs het perspectief van de werkgever.

Aantal	Functie	Geslacht	Directie	Levensfase (Model Weggeman)
1	Leidinggevende	Vrouw	Directie Winter	-
2	Beleidsambtenaar	Man	Directie Winter	Fase 3-4
3	Leidinggevende	Vrouw	Directie Lente	-
4	Beleidsambtenaar	Vrouw	Directie Lente	Fase 2-3
5	Beleidsambtenaar	Man	Directie Lente	Fase 3
6	Beleidsambtenaar	Vrouw	Directie Lente	Fase 3-4
7	Leidinggevende	Vrouw	Directie Lente	-
8	Beleidsambtenaar	Man	Directie Lente	Fase 4
9	Beleidsambtenaar	Man	Directie Lente	Fase 3
10	Beleidsambtenaar	Vrouw	Directie Lente	Fase 3
11	Beleidsambtenaar	Man	Directie Lente	Fase 4
12	Leidinggevende	Man	Directie Zomer	-
13	Beleidsambtenaar	Vrouw	Directie zomer	Fase 3
14	Beleidsambtenaar	Man	Directie Zomer	Fase 1-2
15	Beleidsambtenaar	Man	Directie Zomer	Fase 4
16	Leidinggevende	Vrouw	Directie Herfst	-
17	Leidinggevende	Man	Directie Herfst	-
18	Beleidsambtenaar	Vrouw	Directie Herfst	Fase 1
19	Beleidsambtenaar	Man	Directie Herfst	Fase 2-3
20	Leidinggevende	Vrouw	Directie Herfst	-
21	Leidinggevende	Man	Directie Winter	-

Figuur 6: Overzicht geïnterviewde leidinggevend en beleidsambtenaren

Het gaat om een semi-gestructureerd interview, waarbij gebruik is gemaakt van een topiclijst. Wanneer uiteindelijk duidelijk is in welke staat het psychologisch contract zich bevindt, kan worden gekeken in hoeverre dit aansluit (de kenmerken van het oude en nieuwe psychologisch contract) met het loopbaan- en mobiliteitsbeleid.

4.3.2 Operationalisering

Bij het operationaliseren gaat het erom dat de waarden uit het theoretisch kader worden omgezet in meetbare waarden. De begrippen uit de deelvragen worden onder de loep genomen en geconcretiseerd. Dit is onder andere gedaan in de topic lijst voor de interviews. De tweede deelvraag: *Wat zijn de wensen en verwachtingen van de beleidsambtenaren met betrekking tot loopbaan en mobiliteit?*

Dit wordt duidelijk uit het interview met de beleidsambtenaren waarin de beleidsambtenaar wordt gevraagd naar bepaalde verwachtingen. De onderwerpen die aan bod komen tijdens het interview leiden uiteindelijk tot een verhaal. Het interview wordt nauwkeurig woord voor woord uitgewerkt. Dit zorgt ervoor dat de resultaten betrouwbaar zijn. Deze zijn immers afgeleid uit de citaten.

Aan de hand van de interviews kan een totaal plaatje worden neergezet. De geïnterviewden gebruiken bepaalde woorden en stiltes waaruit blijkt dat zij bijvoorbeeld twijfelen of een antwoord geven waar zij volledig achterstaan.

Onderstaand is weergegeven welke onderwerpen aan bod zijn gekomen tijdens de interviews.

Voor het houden van de interviews zijn drie topic lijsten gebruikt, voor de leidinggevenden, voor de beleidsambtenaren en voor de HR adviseurs. Elk interview kent dezelfde opbouw waardoor de consistentie en nauwkeurigheid worden gewaarborgd. In de topic-lijst is 'de visie op de organisatie' een beginnend thema om het gesprek op gang te laten komen. Vervolgens is in gezoemd op de wensen en verwachtingen van de leidinggevenden.

Topic-lijst interview leidinggevende (werkgever):

- visie in de organisatie ten aanzien van loopbaan en mobiliteit
- verandering in visie ten aanzien van loopbaan en mobiliteit
- rol van de leidinggevende in de loopbaan van beleidsambtenaren
- gedeelde visie onder leidinggevenden
- loopbaan- en mobiliteitsbeleid
- toekomst met betrekking tot loopbaan en mobiliteit

Topic-lijst interview beleidsambtenaar (werknemer):

- persoonsinformatie
- nu: de wensen en verwachtingen omtrent loopbaan en mobiliteit
- vroeger: de wensen en verwachtingen omtrent loopbaan en mobiliteit
- gedeelde visie onder beleidsambtenaren
- toekomst met betrekking tot loopbaan en mobiliteit

Topic-lijst HR adviseur (werkgever):

- loopbaan- en mobiliteitsbeleid
- vroeger en nu
- effect van beleid

Het is met name van belang om niet alleen het exacte antwoord op de vraag te analyseren, maar juist te kijken naar de houding, het woordgebruik en de toon waarop bepaalde antwoorden worden gegeven. Het is van groot belang om de mensen zelf te laten praten, het is immers een interview, waarin zij hun verhaal kunnen doen.

Het is de manier waarop men erover praat die veel zegt over hoe men de situatie beleeft. Het doorvragen om te achterhalen welke assumpties er achterliggen is dan ook van groot belang. Er wordt gekeken naar de situatie vroeger, naar de situatie nu en naar de toekomst. Op die manier vertellen beleidsambtenaren en leidinggevendenden wat zij anders zien nu dan vroeger en wat zij in de toekomst aan veranderingen zien plaatsvinden.

Terugkijkende naar het conceptueel model (pagina 32, figuur 4) kan worden opgemerkt dat de factoren 'loopbaan- en mobiliteitsbeleid', 'ervaringen werknemer', en 'rol leidinggevende' belangrijke thema's tijdens het interview zijn.

De viertal vragen geformuleerd door Rousseau (2001) komen tevens aan bod. Dit blijkt uit vragen betreffende de verwachtingen van de organisatie en wat beide partijen (werknemer en de organisatie) willen ruilen voor bepaalde verwachtingen en/of verdiensten.

Ook de theorie van Schein (1992) over de 'basic underlying assumptions' komt duidelijk terug in de interview thema's, waarbij het niet gaat om de zichtbare aspecten in de organisatie, net zo min als om de waarden die worden geuit. De focus ligt juist op de assumpties (de wensen en de verwachtingen) die vanzelfsprekend zijn volgens werkgever en werknemer.

Door goed te luisteren naar de beleidsambtenaren en de leidinggevendenden en door te vragen naar wat zij echt wensen en verwachten wat betreft loopbaan en mobiliteit kunnen de impliciete wensen en verwachtingen worden achterhaald. Uiteindelijk kan een beeld van de

beleidsambtenaren en een beeld van de leidinggevenden betreffende hun visie over loopbaan en mobiliteit worden weergegeven. Dit gebeurt onder andere met behulp van citaten.

Hoofdstuk vijf is ingedeeld in een aantal thema's om de resultaten zo goed mogelijk te presenteren. De thema's voor de wensen en verwachtingen van de leidinggevenden zijn: mobiliteit, loopbaaninitiatief en verandering in visie. De thema's voor de wensen en verwachtingen van de beleidsambtenaren betreffen: loopbaan- en mobiliteitsbeleid, mobiliteit, loopbaaninitiatief en verandering in visie.

Om de resultaten te structureren, is eveneens in hoofdstuk 6 een indeling gemaakt naar de thema's zoals deze in hoofdstuk 5 aan de orde komen.

Coderen

Bepaalde kenmerken horen bij het oude of bij het nieuwe psychologisch contract. Wanneer blijkt dat de geïnterviewde open staat voor verandering, zelf het initiatief neemt in zijn of haar loopbaan en onder andere bereid is mobiel te zijn, krijgen deze meningen de 'code' richting het nieuwe psychologisch contract. Wanneer een geïnterviewde woorden gebruikt als sturing van leidinggevende, waarborgen van kennis en graag op zijn of haar plek blijft zitten, dan kunnen deze woorden als 'code' worden beschouwd voor het oude psychologisch contract. In antwoorden uit de interviews wordt gezocht naar een lijn, doelende op overeenkomsten, verschillen of opvallende uitspraken.

De derde deelvraag gaat over de wensen en verwachtingen van de werkgever ten aanzien van de beleidsambtenaren met betrekking tot de loopbaan en mobiliteit. Ook deze wensen en verwachtingen worden achterhaald door middel van het analyseren van het interview in het geheel.

Door het af luisteren en nalezen van de antwoorden is een beeld zichtbaar van de visie op loopbaan en mobiliteit. Niet alleen staat loopbaan en mobiliteit centraal voor het bepalen van de status van het psychologisch contract. Ook wordt er gevraagd naar een mogelijke cultuurverandering, de rol van de leidinggevende en de reden(en) om bij het Rijk te werken.

4.4 Diagnose

De vierde deelvraag leidt tot een overzicht van verschillen en overeenkomsten. Tevens kan aan de hand van de antwoorden worden opgemaakt om welke verschillen het gaat en hoe deze verklaard kunnen worden. Dit valt onder de diagnose. De antwoorden worden samengebracht en er wordt gezocht naar bepaalde overeenkomsten en verschillen tussen leidinggevenden en beleidsambtenaren. Hierbij kan ook onderscheid worden gemaakt tussen de verschillende directies waar de interviews zijn gehouden.

Terugkijkend naar het psychologisch contract kan een onderscheid worden gemaakt tussen werkgever en werknemer.

Oud psychologisch contract	
Werkgever verwacht:	Werknemer verwacht:
Permanente loyaliteit aan het bedrijf. Geen vertrek van werknemer, en zeker niet naar de concurrent;	Beloning van loyaliteit door continuering van de arbeidsrelatie ongeacht de economische omstandigheden;
Volgzaamheid en discipline bij uitoefening van werk en bij verzoeken tot herplaatsing;	Sturing van de loopbaan door werkgever;
Maximale prestaties op de huidige functie.	Beloning van de prestaties op de huidige functie.
Nieuw psychologisch contract	
Werkgever verwacht:	Werknemer verwacht:
Geen blijvende loyaliteit van de werknemer. Een vertrek naar een andere werkgever om verder te leren is acceptabel;	Geen blijvende loyaliteit van de werkgever. Bij een te geringe inzetbaarheid is de kans groot op (gedwongen) vertrek;
Maximale betrokkenheid bij het werk, de projecten e.d.;	Uitdagende functies, boeiende projecten;
Bereidheid tot mobiliteit, permanent leren en eigen verantwoordelijkheid voor de loopbaan;	Mogelijkheden voor doorstroom, brede opleidingen en zelfsturing van de loopbaan;
Maximale prestaties en inzetbaarheid binnen het bedrijf.	Beloning van prestaties en inzetbaarheid.

(Figuur 3: Het oude en nieuwe psychologische contract)

Bron: Steijn en Groeneveld (2009), uit Gasperz en Ott (1996:67).

Naar aanleiding van de theorie betreffende het psychologisch contract zijn een aantal vragen opgesteld. Een aantal thema's uit het nieuwe psychologisch contract zijn uitgelicht die met name relevant zijn voor dit onderzoek. Per thema is een aantal interviewvragen opgesteld. Deze vragen leiden tot een beeld van de werkgever en de werknemer dat zich uit in het oude of nieuwe psychologisch contract. Belangrijk in ogenschouw te houden bij de interviewvragen, is dat dit de voorafgaande aan het interview geformuleerde vragen zijn. Tijdens het interview zelf is dieper ingegaan op antwoorden die werden gegeven, zodat ook daadwerkelijk de impliciete wensen en verwachtingen kunnen worden achterhaald.

4.5 Het doen van aanbevelingen

Tot slot kunnen er aanbevelingen worden gedaan over hoe er eventueel meer kan worden gestuurd richting het denken volgens het nieuwe psychologisch contract en hoe de afstemming tussen zowel het loopbaan- en mobiliteitsbeleid alsmede tussen de werkgever en de beleidsambtenaren kan worden bevorderd. De vraag is in welke mate het loopbaan- en mobiliteitsbeleid aansluit bij de ideeën en wensen van de beleidsambtenaren zelf. Het loopbaan- en mobiliteitsbeleid wordt als het ware getoetst aan het psychologisch contract.

4.6 Samenvattend

Het onderzoek betreft een gevalstudie waarbij DG seizoen als organisatieonderdeel van het ministerie BZK centraal staat. Van belang is om de betrouwbaarheid en de validiteit te garanderen. Dit wordt onder andere gedaan door binnen DG seizoen verschillende directies onder de loep te leggen.

In de eerste paragraaf zijn drie onderzoeksfases onderscheiden; de beschrijvende, de verkennende en de diagnose. In de beschrijvende onderzoeksfase wordt ingegaan op de inhoud van het loopbaan- en mobiliteitsbeleid. In de verkennende onderzoeksfase staan de wensen en verwachtingen van de werkgever en de werknemer centraal. De diagnose betreft de overeenkomst en verschillen tussen de wensen en verwachtingen van de werkgever en de werknemer. Om achter deze wensen en verwachtingen te komen zijn semi-gestructureerde interviews gehouden met zowel leidinggevenden als beleidsambtenaren. De operationalisatie gebeurt aan de hand van de thema's uit het psychologisch contract welke worden verwerkt in verschillende interviewvragen. Door de interviews exact uit te werken, kunnen de onderliggende wensen en verwachtingen worden achterhaald. Het onderzoek eindigt met het doen van aanbevelingen met betrekking tot het uitvoeren van het loopbaan- en mobiliteitsbeleid.

5. Inhoud van het psychologisch contract

Dit empirische hoofdstuk bestaat uit twee delen. Allereerst wordt antwoord gegeven op het beschrijvende deel van het onderzoek, waarin het geschreven loopbaan- en mobiliteitsbeleid centraal staat, waarin het beleid wordt bekeken vanuit het perspectief van de HR adviseurs. Het tweede deel betreft het verkennende deel van het onderzoek, waarbij de ongeschreven wensen en verwachtingen van de leidinggevenden en de beleidsambtenaren worden weergegeven.

5.1 *Het loopbaan- en mobiliteitsbeleid*

Uit een interview met twee HR adviseurs van het ministerie BZK is veel informatie gekomen wat betreft de inhoud van het loopbaanbeleid van het ministerie BZK en hoe zij als HR adviseurs tegen het beleid aankijken. Voor het perspectief van het psychologisch contract vanuit de werkgeverszijde baseer ik me, naast de leidinggevenden, op de HR adviseurs. Dit is mijn focus welke tot stand is gekomen uit het idee dat zij het beleid uitzetten en daarmee de werkgever representeren. Uit dit interview werd duidelijk dat het loopbaanbeleid per ministerie apart vorm wordt gegeven, terwijl het mobiliteitsbeleid rijksbreed is. De HR adviseurs geven aan dat er wel gesproken mag worden van een loopbaan- en mobiliteitsbeleid van het ministerie BZK, aangezien loopbaan en mobiliteit een dichte relatie met elkaar hebben. Allereerst zal in worden gegaan op het rijksbrede beleid, waarna vervolgens het beleid van het ministerie BZK nader wordt besproken alsmede de directies. Een aantal organisatieonderdelen zijn opgericht ter bevordering van de interne mobiliteit rijksbreed. Dit zijn onder andere de mobiliteitsorganisatie, de mobiliteitsbank en het rijkstalentencentrum. Al deze organisaties hebben de focus liggen op het begeleiden van ambtenaren naar mobiliteitsmogelijkheden en wat tevens het vormgeven van hun loopbaan stimuleert. De mobiliteitsorganisatie is bijvoorbeeld opgericht ter bevordering van de interdepartementale mobiliteit. De mobiliteitsorganisatie is een aanvulling op de departementale mobiliteitsactiviteiten (Ministerie BZK, 2010)

De mobiliteitsbank is de interne vacature bank voor alle rijksmedewerkers. Hier kunnen rijksmedewerkers zoeken naar vacatures wanneer zij toe zijn aan vernieuwing en een nieuwe uitdaging zoeken (Mobiliteitsbank, 2010).

De SRO-cyclus

Het Rijksbrede beleid dat wordt gevoerd is ook bij het ministerie BZK geïmplementeerd. Maar daarnaast kent het ministerie BZK ook een eigen beleid met betrekking tot loopbaan en mobiliteit, waarin de SRO-cyclus (Sturen op Resultaat en Ontwikkeling) een grote rol speelt. In de SRO-cyclus (Sturen op Resultaat en Ontwikkeling) zijn vaste momenten aangegeven waarop je bij uitstek met je leidinggevende kunt praten over je wensen en ambities met betrekking tot je loopbaan. Daarnaast zijn er het hele jaar mogelijkheden om je werk of loopbaan te ontwikkelen.



Figuur 7: SRO-cyclus

Kernbegrippen binnen het P&O beleid zijn ontwikkeling, mobiliteit en flexibiliteit. Een van de uitgangspunten is brede inzetbaarheid van medewerkers. Dit wordt duidelijk door onder andere de 12 brede functieprofielen die BZK hanteert, medewerkers die zijn aangesteld op het niveau van de DG en het gebruik van de SRO-cyclus.

De SRO-cyclus (Sturen op Resultaat en Ontwikkeling) staat centraal in het loopbaan- en ontwikkelingsbeleid van het ministerie BZK. Het doel van de HR adviseurs is de beleidsambtenaar uit te dagen twee doelen per jaar te behalen, namelijk dat de medewerker zijn of haar werk zo goed mogelijk wil doen en daaraan gekoppeld sturing geven aan de loopbaan (op langere termijn).

Ook wordt er aandacht besteed aan management development. Dit betreft potentials voor managementfuncties (schalen 12-13) die in vlootschouw (het talent en de competenties van medewerkers in beeld) worden aangewezen. Voor deze groep is er een opleidingsaanbod (Nelis, 2009).

Er zijn een aantal tijdgebonden momenten in de jaarlijkse SRO-cyclus. Allereerst zijn er de werkafspraken en het functioneringsgesprek welke plaatsvinden van oktober tot december. In de werkafspraken wordt er met de leidinggevende afgesproken welke resultaten de beleidsambtenaar in een bepaalde periode zal boeken en welke wensen en verwachtingen er zijn over de ontwikkeling en loopbaan van de beleidsambtenaar. In het functioneringsgesprek wordt vervolgens gekeken hoe de beleidsambtenaar heeft gefunctioneerd en of de werkafspraken zijn gerealiseerd. Daarnaast worden ook in het functioneringsgesprek nieuwe afspraken gemaakt. Tevens wordt op basis van het functioneringsgesprek bepaald of de beleidsambtenaar in aanmerking komt voor een extra beloning.

De personeelsschouw vindt plaats van januari tot april, waarin de carrièrewensen en de conclusie van het functioneringsgesprek van iedere medewerker worden besproken op directie-, dienst- of concernniveau (afhankelijk van schaalniveau).

De HR adviseurs zien de SRO-cyclus als een doorlopend proces. Een aantal aspecten uit de SRO-cyclus zijn niet aan een specifieke periode gebonden, maar kennen een doorlopend karakter, dat wil zeggen dat zij gedurende het hele jaar voorkomen. Dit zijn de acties, de gestuurde mobiliteit en de matching/benoeming (Ministerie BZK, 2007). Idealiter volgens de HR adviseurs is de SRO-cyclus voortdurend in beweging doordat er gedurende het hele jaar stappen uit de SRO-cyclus plaatsvinden.

In de werkafspraken worden de verwachtingen van de werknemer en de leidinggevenden vastgelegd wat betreft de persoonlijke ontwikkeling en taakinvulling. De optelsom van alle individuele werkafspraken tussen beleidsambtenaren en leidinggevenden zou gelijk moeten zijn aan wat BZK in dat jaar wil bereiken met de gezamenlijke inspanning van alle medewerkers.

De personeelsschouw vindt jaarlijks plaats. Per medewerker wordt gekeken wat zijn of haar kwaliteiten en toekomstige loopbaanmogelijkheden zijn. Het doel van de schouw is om breed gedragen besluiten te nemen over de individuele loopbaanmogelijkheden van medewerkers en om vast te leggen welke acties daarvoor in het lopende jaar moeten worden genomen (Ministerie BZK, 2007).

Na de personeelsschouw wordt er een plan gemaakt om de gewenste mobiliteit te realiseren en hierop van twee kanten te sturen. Deze fase binnen de SRO-cyclus heet dan ook gestuurde mobiliteit. Tevens staat in de richtlijnen voor de gestuurde mobiliteit aangegeven dat p&o kan tippen bij gepaste vacatures, maar er wordt nadrukkelijk aangegeven dat de beleidsambtenaar zelf verantwoordelijk blijft voor het nemen van acties (Ministerie BZK, 2007).

Mobiliteit

De HR adviseurs zien graag dat leidinggevenden gebruik maken van de SRO-cyclus. Op die manier zien de HR adviseurs dat de beleidsambtenaren ondersteund worden in hun loopbaan stappen en mobiliteit. Echter wat de HR adviseurs is opgevallen is dat de SRO-cyclus aan vervanging toe is. De HR adviseurs volgen het rijksbrede beleid dat door DG seizoenen wordt gemaakt. Hierbij stelt DG seizoenen een grote rol voor mobiliteit, zowel verticaal als horizontaal. De HR adviseurs beschouwen de SRO-cyclus als achterhaald en niet ingespeeld op de ontwikkelingen zoals DG seizoenen voor zich ziet. Bijvoorbeeld een keer per jaar een functioneringsgesprek is onvoldoende. Zo ook is de matching en benoeming onvoldoende aanwezig, doordat beleidsambtenaren niet goed op de hoogte zijn van de mogelijkheden.

De SRO-cyclus sluit niet aan bij de ideeën van interdepartementale mobiliteit, het transparant maken van alle vacatures en de promotie van horizontale mobiliteit.

Een ontwikkeling ter promotie van de interne mobiliteit rijksbreed zijn de werkstages die op dit moment worden gecreëerd. Hierbij kunnen ambtenaren voor een bepaalde periode ervaring opdoen bij een ander organisatieonderdeel van het Rijk, maar ook bijvoorbeeld bij

een gemeente. Het is een voorbeeld van beleid in ontwikkeling, maar wat in de praktijk nog niet is toegepast als daadwerkelijk beleid.

Daarnaast is, zoals eerder genoemd, een online mobiliteitsbank ontwikkeld, waar alle interne en externe vacatures van het Rijk te vinden zijn. Ook besteedt de website aandacht aan de stappen die je als rijksambtenaar kunt nemen ter ontwikkeling van je loopbaan.

Concluderend betekent dit dat het rijksbrede beleid verder in ontwikkeling is dan het beleid (de SRO-cyclus) dat gevoerd wordt bij DG seizoen. Het rijksbrede beleid heeft als doel om het Rijk als gehele organisatie mobiel te laten zijn, met een belangrijke rol voor de interdepartementale mobiliteit (mobiliteit tussen de verschillende ministeries). Dit moet er voor zorgen, zoals de HR adviseurs aangeven, dat de werknemers makkelijk en met regelmaat van functie kunnen wisselen en op die manier een levendige werksfeer beleven waarin zij zich om de twee tot drie jaar met andere projecten bezighouden. De HR adviseurs zijn van mening dat het beleid, de SRO-cyclus, niet meer voldoet aan de nieuwe ontwikkelingen richting meer mobiliteit en meer verantwoordelijkheid voor de eigen loopbaan. Een vervanging voor de SRO-cyclus is volgens de HR adviseurs nodig om de trend van meer mobiliteit bij te houden. Een nieuw systeem als vervanging voor de SRO-cyclus ligt volgens de HR adviseurs in een systeem waarin gesprekken tussen leidinggevenden en beleidsambtenaren regelmatig plaatsvinden en waarbij mobiliteit gedurende het hele jaar centraal staat. Het is daarmee van belang volgens de HR adviseurs zowel verticale als mede horizontale mobiliteit te promoten en alle vacatures voor andere functies (binnen het Rijk) transparant te maken.

Nu het eerste deel van het hoofdstuk is behandeld, waarin uiteen is gezet waaruit het loopbaan- en mobiliteitsbeleid van het ministerie BZK bestaat, volgt in het tweede deel van het hoofdstuk de wensen en verwachtingen gevonden in de praktijk. Deze zijn onderverdeeld in een viertal thema's, te weten, mobiliteit, loopbaaninitiatief en verandering in visie.

5.2 De wensen en verwachtingen van de leidinggevenden

Leidinggevenden hebben wensen en verwachtingen met betrekking tot loopbaan en mobiliteit welke in verschillende thema's aan bod komen in onderstaande paragrafen, te weten mobiliteit, welke is onderverdeeld in de subthema's die weergeven dat mobiliteit beperkt is op zowel de neerwaartse mobiliteit, de horizontale mobiliteit en de verticale mobiliteit. Daarnaast staan de organisatiebelangen versus de medewerkers belangen in het spotlight. Het tweede thema betreft loopbaaninitiatief. Het derde thema gaat over verandering in visie, met betrekking tot levensfase (gekoppeld aan het model van

Weggeman), dienstfase, het loopbaan- en mobiliteitsbeleid en de organisatiestructuur. De thema's zijn tot stand gekomen uit de antwoorden van de interviews. Het betreffen thema's welke terug zijn te zien in het psychologisch contract.

Mobiliteit

Mobiliteit loopt als een rode draad door de nieuwe manier van denken in het beleid dat DG seizoen rijksbreed introduceert. Daarbij zijn verschillende vormen van mobiliteit te onderscheiden, zoals verticale mobiliteit, horizontale mobiliteit en neerwaartse mobiliteit. Het thema mobiliteit wordt opgedeeld in een aantal subthema's. Uit alle thema's blijkt dat de mobiliteit nog beperkt is.

Allereerst is er een taboe op de neerwaartse mobiliteit.

'...En door die taakstelling [aantal functies beschikbaar voor het verrichten van taken] moet je al heel tijdig beginnen zodat je die loopbaanstap kan doen. En dan loopbaan in de zin van horizontaal, verticaal of misschien zelfs wel naar beneden. Dat is nog een beetje taboe in ons denken.' (Vrouw, directie lente).

Het beleid rondom mobiliteit wordt wel erkend door leidinggevenden, echter is er volgens de leidinggevenden een taboe op de neerwaartse mobiliteit. Het beleid is nog niet geïnternaliseerd zoals men zou willen. Dat alle mogelijke vormen van mobiliteit als optie worden beschouwd. Demotie is geen realistische optie volgens de leidinggevenden.

Het tweede subthema betreft de horizontale mobiliteit. Horizontale mobiliteit wordt door leidinggevenden niet altijd als een vanzelfsprekend onderdeel van mobiliteit gezien.

Leidinggevenden brachten het thema 'horizontale mobiliteit' zelf niet naar voor, leidinggevenden praten over mobiliteit in termen van verticale mobiliteit.

'... Kijk dat het niet altijd lukt om door te stromen... dat heeft ook te maken met de beschikbaarheid van functies, want die piramide wordt natuurlijk steeds smaller, we kunnen niet allemaal SG worden.' (Vrouw, directie lente)

Het derde subthema dat een beperking vormt op de mobiliteit betreft het tekort aan functies om mobiel te zijn, met name de verticale mobiliteit is beperkt. Leidinggevenden staan open om de mobiliteit van de beleidsambtenaren ondersteunen, maar men geeft aan dat er vaak geen is plek voor met name de verticale mobiliteit. Over het algemeen wordt door leidinggevenden gewezen op het tekort aan plaatsen om (verticaal) mobiel te zijn. Ook is duidelijk dat de leidinggevenden het organisatiebelang in ogenschouw moeten nemen, en daarom niet altijd de mobiliteit aanmoedigen.

Er kan worden opgemerkt dat beperkte mobiliteit ook uit het volgende citaat blijkt waarin de leidinggevende aangeeft dat de organisatie teleurgesteld is.

Wat is de visie van de organisatie over interne mobiliteit? *'Nou ik denk dat de organisatie, het management, het teleurstellend vindt, dat het weinig is.'* (Vrouw, directie lente)

Uit dit citaat kan worden afgeleid dat de mate van mobiliteit tegenvalt, er zijn te weinig mogelijkheden.

Het vierde subthema dat de mobiliteit beperkt zijn de organisatiebelangen versus de medewerkers belangen. De leidinggevendenden veronderstellen dat zij alle aandacht voor hun werknemers hebben. Daarnaast geeft een aantal van de leidinggevendenden aan dat zij ook met de belangen van de organisatie rekening moeten houden en dus niet altijd aan de wensen van de beleidsambtenaren kunnen voldoen.

'...ik kan niet de medewerkers tegenhouden of beperken tot mobiliteit puur uit organisatiebelang. Dus dat vraagt om goed contact met medewerkers om een win/win situatie te maken.' (Vrouw, directie lente)

Uit het citaat valt af te leiden dat de leidinggevende soms juist wel de beleidsambtenaar zou willen tegenhouden, wanneer dit beter is voor de organisatie, doordat bijvoorbeeld de beleidsambtenaar zeer goed zijn of haar functie vervult.

'... Maar tegelijkertijd heb je als leidinggevende verantwoordelijkheid voor de continuïteit van de organisatie. Dus als iedereen op hetzelfde moment mobiel wordt, hebben we als organisatie een probleem.' (Vrouw, directie lente)

'De organisatie is er niet op ingericht om veel mensen mobiel te laten zijn.' (Man, directie zomer)

Uit bovenstaande citaten blijkt dat de organisatie een grote mate van mobiliteit niet aankan. De leidinggevendenden geven aan dat de organisatie niet is ingericht op veel flexibele taken en functies waarbij mensen regelmatig kunnen wisselen.

'Het is afhankelijk van je loopbaanfase en wat je wil. Het belangrijkste is dat iemand niet verzuurd.' (Man, directie herfst)

Bovenstaand citaat duidt op een gebrek aan enthousiasme om mobiliteit te promoten.

Mobiliteit is volgens de leidinggevende een stap die wordt gemaakt wanneer dit noodzakelijk is.

'...want employability is vaak heel erg normatief en weinig doordrongen van de praktijk.

Credo's die daaruit voortkomen is van 'je moet eens in de vijf jaar mobiel zijn', als 20% van de medewerkers dat doet, dan ben je echt bekocht als organisatie. 20% trek je gewoon niet,

daar is ook onderzoek naar gedaan, dan heb je grote problemen om je dienstverlening bij te houden' (Man, directie herfst)

Bovenstaande leidinggevende geeft aan geen groot voorstander te zijn van veel mobiliteit, dit is niet goed voor de organisatie. Deze visie duidt op een denkbeeld in het oude psychologische contract, waarbij loyaliteit aan de organisatie van groot belang is.

Uit bovenstaande citaten kan worden afgeleid dat de leidinggevenden vaak niet zitten te wachten op hoge mate van mobiliteit van de beleidsambtenaren. De leidinggevenden hechten grote waarde aan het organisatiebelang en zij kunnen dit niet combineren met een grote mate van mobiliteit.

Concluderend kan worden opgemerkt dat mobiliteit, en de mate van mobiliteit, nog beperkt is. De neerwaartse mobiliteit is een taboe, horizontale mobiliteit is niet vanzelfsprekend, verticale mobiliteit is beperkt en de leidinggevende houdt sterk rekening met de belangen van de organisatie. Mobiliteit lijkt niet vanzelfsprekend, en men met name streeft naar verticale mobiliteit. Deze traditionele manier van denken kan worden getypeerd als het oude psychologische contract. Het beleid dat wordt gevoerd omtrent loopbaan en mobiliteit staat mooi op papier, echter in de praktijk blijkt het beleid niet te worden uitgevoerd zoals beoogd.

Loopbaaninitiatief

Het tweede thema betreft het loopbaaninitiatief vanuit de beleidsambtenaar zelf of vanuit de leidinggevende. Vrijwel alle leidinggevenden verwachten dat de beleidsambtenaren zelf aangeven wanneer zij een stap willen maken in hun loopbaan, het initiatief ligt daarmee bij de beleidsambtenaar zelf. De leidinggevenden verwachten dat alle beleidsambtenaren aangeven als zij iets nieuws willen of niet goed meer op hun plaats zitten.

'Iedereen is zelf verantwoordelijk voor zijn eigen loopbaan en als bedrijf heb je er belang bij dat iedereen gelukkig in z'n werk zit. Je kan daarbij faciliteren en je moet daarbij ook faciliteren denk ik. Uiteindelijk ben je zelf verantwoordelijk voor je eigen loopbaan en wij bieden gerichte kansen die je kan oppakken of niet.' (Vrouw, directie winter)

Tevens wordt er aangegeven dat leidinggevenden een belangrijke rol voor zichzelf zien weggelegd in de begeleiding van beleidsambtenaren in hun loopbaan.

'Ze komen naar mij toe, maar ik spreek ze daar wel op aan ook. Sommigen komen vanzelf naar me toe, maar anderen niet.' (Vrouw, directie herfst)

'Er zijn ook mensen die in de 'wachtkamer' zitten en daar ga ik ook echt individueel mee kijken wat hun competenties zijn en hoe ze ervoor staan'. (Man, directie zomer)

Er wordt gezegd dat het functioneringsgesprek een belangrijk moment is voor gesprekken over loopbaan en mobiliteit. Maar het blijkt dat sommige leidinggevenden dit niet voldoende vinden.

'Ik spreek de meeste mensen 1 of 2 keer sowieso, een individuele afspraak.' (Man, directie zomer). Dit citaat geeft aan dat leidinggevenden graag de touwtjes in handen houden en een visie hebben op wat hun beleidsambtenaren willen en kunnen.

Duidelijk wordt dat de verschillende leidinggevenden zich voornamelijk met hun eigen manier van werken bezig houden. Dit uitte zij door een eigen draai te geven aan onder andere de onderwerpen die aan bod komen tijdens het functioneringsgesprek. Ondanks dat er wel richtlijnen zijn zoals de SRO-cyclus, kan elke leidinggevende hier een eigen invulling aan geven. Dit duidt wederom op een actieve rol vanuit de leidinggevende in de sturing van loopbaan en mobiliteit van de beleidsambtenaren.

'Ik heb zelf vijf criteria voor een goed werkpakket. Die hanteer ik. En ik zeg ook tegen de medewerkers: Moet je zelf ook opletten.' (Vrouw, directie lente)

Er wordt weinig overleg gehouden over hoe de leidinggevenden daadwerkelijk het gesprek met de beleidsambtenaren vorm geven, zo blijkt uit verscheidene antwoorden uit de interviews. Op die manier verschillen leidinggevenden van elkaar in het leidinggeven en de manier waarop zij het (functionering)gesprek met de beleidsambtenaar voeren.

'Uiteraard zijn er de beleidslijnen die BZK heeft uitgezet, dus dat is hetzelfde voor alle hoofden. Maar uiteindelijk zijn alle medewerkers verschillend en ook alle hoofden. Afhankelijk van fases, hier hangt de soort sturing vanaf.' (Vrouw, directie lente)

De meeste leidinggevenden geven (onbewust) sturing aan de mate en vorm van mobiliteit van beleidsambtenaren. Er wordt door een aantal leidinggevenden aangegeven dat zij over het algemeen een beeld hebben van een mogelijke vervolgstap (of niet) die een beleidsambtenaar zou moeten maken. Wanneer iemand bijvoorbeeld al jaren lang op dezelfde plek zit, kan het op een gegeven moment zijn dat de leidinggevende deze persoon graag een nieuwe stap ziet maken.

'Ik heb 1 of 2 keer gehad dat ik iemand vreselijk moest helpen om aan een volgende stap te komen.' (Vrouw, directie herfst)

'Sommige cursussen zijn verplicht om te volgen, en sommige mensen komen zelf aan met cursussen. Maar het moet wel passen bij het loopbaantraject of bij het werk.' (Man, directie zomer)

Maar waar de ene leidinggevende het liefst stuurt en de touwtjes graag in handen houdt, is de andere leidinggevende innovatiever in zijn of haar ideeën.

'...Kiezen we bewust voor, mensen tijdelijk in huis halen, we lijken net zo'n duiventil.' (Vrouw, directie herfst)

Bovenstaande leidinggevende beseft dat zij binnen de directie veel tijdelijke mensen in huis haalt. Zij stuurt er op aan 'kiezen we bewust voor'. Het is een stap richting meer mobiliteit en het binnenhalen van kennis vanuit andere organisatieonderdelen

'Het mooie van het huidige beleid is dat er verschillende loopbaanpaden zijn.

Tegemoetkomen aan de verschillende wensen die medewerkers hebben. Een soort cafeteria model.' (Vrouw, directie lente)

Maar wat tevens uit de reactie van de leidinggevendens blijkt, is dat men in de organisatie nog niet geheel klaar is voor een daadwerkelijke omslag zoals het beleid beoogd. Een verandering richting een andere organisatiestructuur, waarbij de ministeries langzaam verdwijnen, het Rijk een organisatie vormt en de vormgeving van eigen loopbaan in de handen van de beleidsambtenaren zelf ligt.

'Ik denk dat veel mensen vinden dat de organisatie veel moet doen en dat altijd al hebben gevonden en ik zit meer op de lijn dat ik vind dat je zelf actie moet ondernemen.' (Vrouw, directie winter)

Bovenstaand citaat is een tegengeluid en is uitzonderlijk vergeleken met de andere visies. Het zelf actie ondernemen in de eigen loopbaan duidt op een kenmerk uit het nieuwe psychologische contract.

Concluderend kan worden opgemerkt dat leidinggevendens verwachten van de beleidsambtenaren dat zij zelf initiatief nemen in hun loopbaan en stappen tot mobiliteit ondernemen. Daarbij geven vrijwel alle leidinggevendens aan dat zij een belangrijke rol in hun sturing zien weggelegd. In de praktijk komt het initiatief voornamelijk vanuit de leidinggevendens; met name tijdens de functioneringsgesprekken besteden zij bijzondere aandacht aan loopbaan en mobiliteit.

Verandering in visie

Een aantal thema's met betrekking tot een verandering in visie komen aan bod. De levensfase en de dienstfase die worden gekoppeld aan het model van Weggeman (2008), het loopbaan- en mobiliteitsbeleid en de organisatiestructuur in de toekomst zijn van invloed op een verandering in de visie op loopbaan en mobiliteit.

Het model van Weggeman kent een viertal fases die de kennismedewerker (in dit onderzoek de beleidsambtenaar) doorloopt. Allereerst wordt de huidige visie en de visie op de toekomst bepaald door de levensfase waarin men zit.

'De levensfase is wel van belang en van invloed....jonge mensen zijn met veel dingen tegelijk bezig. Privé en zakelijk lopen heel erg door elkaar'. (Vrouw, directie herfst)

Tevens speelt het aantal dienstjaren dat men in de organisatie werkt een rol in de visie.

'Als je echt in de kern kijkt, dan kan het afhangen van de fase waarin de medewerker zit, wat hij of zij voor leidinggevende vraagt. Dus het hangt aan de ene kant af van de persoonlijkheid van de medewerker, aan de andere kant van de dienstfase [aantal jaren dat je in dienst bent] waarin je zit'. (Vrouw, directie lente)

Het derde thema dat de visie omtrent loopbaan en mobiliteit bepaalt is het beleid geformuleerd omtrent loopbaan en mobiliteit. Het beleid dat gevoerd wordt, is voornamelijk functioneel, wat inhoudt dat er officieel een functioneringsgesprek wordt gehouden. Uit de antwoorden van de leidinggevenden blijkt dat de sturing van het beleid beperkt kan zijn; beleid moet immers wel worden afgestemd met wat er gewenst wordt vanuit de beleidsambtenaren.

'Als je beleid wilt maken moet je eerst praten met je omgeving.' (Vrouw, directie herfst).

De meningen over of het loopbaan- en mobiliteitsbeleid kan sturen verschillen. Waar de ene leidinggevende (zie citaat hierboven) nog veel tekorten ziet, geven andere leidinggevenden aan:

'Met beleid wil je dat een aantal dingen veranderen of dat er anders wordt gedacht over dingen. Ik denk dat beleid zeker effect kan hebben.' (Vrouw, directie lente)

'...dus als je dan beleid hebt en je draagt het uit, dan stuur je daarmee.' (Vrouw, directie lente)

'Ik denk dat 10 jaar geleden het beeld was "...van de organisatie zorgt voor me, of 13 jaar geleden". Dat langzamerhand het besef kwam dat die zorgzaamheid niet zo groot is, daar laat de organisatie ook kansen liggen. Dan werd heel sterk het accent gelegd "...van nou als wat wil moet je er zelf maar voor zorgen..." Veel meer spel van twee partijen nodig. Wat het in werkelijkheid ook is. Dus we hebben gewoon al die HRM uhh 'crap' geschrappt.' (Man, directie herfst)

Het vierde thema gaat in op de verandering in visie met betrekking tot de toekomst van de organisatie en de mate van mobiliteit.

'In de toekomst is er hopelijk niet alleen meer aanstelling op DG of SG niveau, maar ben je ook echt in dienst van het Rijk.' (Vrouw, directie lente)

'Ik denk zeker dat dingen gaan veranderen. Niet van de ene op de andere dag, maar dat je een beweging krijgt van kleine vaste kernen, per directie bijvoorbeeld. En flexibele inzet van mensen. En dat betekent dus dat die loopbanen van mensen anders gaan lopen en dat ze zelf heel erg gaan nadenken en een prikkel krijgen om naar ander werk uit te kijken.' (Vrouw, directie lente)

Maar er een aantal leidinggevendenden geeft daar ook een kanttekening bij:

'Je hoopt dan maar dat loopbaan en mobiliteit gaan veranderen in de toekomst. Het zit niet in de aard van het beestje om allerlei formele dingen te gaan regelen...' (Vrouw, directie herfst)

'Ja, ik denk dat we wel de kant op bewegen van het nieuwe denken, ja in zekere zin wel. We doen dat wel binnen een organisatie die eigenlijk nog niet zo is. Naja, het is heel veel werk, dat is nadeel ervan, organisatie is er niet op ingericht.' (Vrouw, directie herfst)

Concluderend is een viertal thema's weergegeven die de wensen en verwachtingen van leidinggevendenden op mobiliteit en loopbaan weergeven. De mobiliteit is nog beperkt, dit komt door een taboe op de neerwaartse mobiliteit; horizontale mobiliteit is niet vanzelfsprekend, verticale mobiliteit is beperkt en de leidinggevendenden maken een afweging tussen de belangen van de beleidsambtenaren en de belangen van de organisatie. Bij deze belangenafweging geven de leidinggevendenden aan dat zij mobiliteit niet altijd promoten aangezien dit niet altijd ten goede komt aan de organisatie en aan de werkzaamheden die verricht moeten worden.

Het tweede thema is ingegaan op het initiatief tot mobiliteit, waarin duidelijk wordt dat een belangrijke rol voor de leidinggevende is weggelegd, zoals ze zelf aangeven.

Beleidsambtenaren zijn verantwoordelijk voor hun eigen loopbaan, maar de leidinggevendenden geven graag sturing daaraan.

Het derde thema dat aan de orde is gekomen betreft de verandering in visie. De leeftijd en de periode dat men in dienst is, zijn bepalend voor de visie op loopbaan en mobiliteit volgens de leidinggevendenden. Met name jonge mensen willen mobiel zijn, terwijl de ouderen meer houvast aan de afdeling en functie op prijs stellen.

Kijkende naar het psychologisch contract zijn veel kenmerken van het oude psychologische contract terug te vinden bij de leidinggevendenden, zoals de verwachting tot loyaliteit aan de organisatie vanuit de beleidsambtenaren en een beperkte mate van mobiliteit welke leidinggevendenden het liefst sturen.

Nu de wensen en verwachtingen van de leidinggevendenden zijn weergegeven, kan hetzelfde worden gedaan voor de beleidsambtenaren. Een aantal thema's met betrekking tot loopbaan en mobiliteit wordt weergegeven.

5.3 De wensen en verwachtingen van de beleidsambtenaren

Uit de interviews blijkt dat beleidsambtenaren bepaalde wensen en verwachtingen hebben. In de volgende alinea's staan de wensen en verwachtingen beschreven per thema. Deze thema's zijn tot stand gekomen uit de antwoorden van de interviews.

Het eerste thema betreft de visie (wensen en verwachtingen) op het loopbaan- en mobiliteitsbeleid. Wanneer er specifiek wordt gekeken naar het beleid dat wordt gevoerd betreffende loopbaan en mobiliteit wordt duidelijk dat het beleid bij veel beleidsambtenaren niet bekend is.

'(Stil) uhh, ja moet ik heel eerlijk zeggen (lacht ondertussen) dat ik niet heel erg duidelijk het beleid kan vertellen.' (Man, directie lente, fase 3)

'(stilte) is er beleid?' (Man, directie zomer, fase 4)

Denkt u dat het beleid (betreffende loopbaan en mobiliteit) sturing kan geven? *'Dat denk ik wel. Als je het goed uitdraagt...'* (Man, directie winter, fase 3-4)

'... ik weet niet of de organisatie van ons verwacht of wij echt mobiel zijn om de zoveel jaar. Ik denk wel dat je daar bereid toe moet zijn, maar niet dat we zeggen je moet na een bepaalde tijd wat anders gaan doen'. (Man, directie winter, fase 3-4)

'Kijk bijvoorbeeld naar de ABD (Algemene Bestuursdienst). Daar is actief beleid.' (Man, directie zomer, fase 4)

Concluderend is het loopbaan- en mobiliteitsbeleid vrij onbekend bij de beleidsambtenaren. Het beleid stelt de loopbaan en mobiliteit centraal en heeft hiermee voor ogen de beleidsambtenaren mobiel te maken. In het volgende thema 'mobiliteit' wordt duidelijk dat mobiliteit echter in de praktijk nog beperkt is.

Mobiliteit

Een vijftal subthema's met betrekking tot de loopbaan en mobiliteit is onderstaand uiteengezet. Allereerst is er vanuit de beleidsambtenaren een bereidheid tot ontwikkeling van hun kennis zichtbaar.

Wat verwacht de organisatie van uw bereidheid tot mobiliteit? 'Uh, dat je je employability op peil houdt en dat ben je ook aan je professionaliteit verplicht'. (Vrouw, directie lente, fase 3-4)

'...cursussen volgen om vakkennis op peil te houden.' (Man, directie zomer, fase 4)

De beleidsambtenaren beseffen dat zij zich moeten blijven ontwikkelen. Dit leidt nog niet tot mobiliteit. Wel is het een manier om fris te blijven en nieuwe kennis bij te kunnen dragen aan de organisatie.

'Wat op zich wel gebruikelijk is, is als je beleidsmedewerker bent, je doorgroeit naar senior beleidsmedewerker'. (Man, directie lente, fase 3)

Zoals bovenstaande beleidsambtenaar aangeeft, is doorgroeien naar een andere functie vrij gebruikelijk en wordt deze mogelijkheid tot doorgroei verwacht. Deze vorm van mobiliteit is niet extreem, aangezien het om een stap in dezelfde directie is.

Het tweede subthema betreft de geringe mogelijkheden tot met name verticale mobiliteit.

Ruim de helft van de geïnterviewde beleidsambtenaren geeft aan dat zij niet opkijken van de geringe mogelijkheden tot met name verticale mobiliteit.

'Loopbaan maak je voor een groot deel gewoon zelf. Mensen verwarren loopbanen en mobiliteit met verticale loopbanen en verticale mobiliteit. Met andere woorden, als ik iets anders moet doen, dan moet ik altijd méér hebben. Maar op een gegeven moment houdt het

gewoon een keer op. Kijk, we hebben 60 DG's en niet iedereen kan dus DG worden.' (Man, directie winter, fase 3-4)

'Zit wel in dezelfde club, maar m'n portefeuille was in die 10 jaar gewijzigd. Dus ik had gewoon andere onderwerpen gekregen, dat is ook een soort van mobiliteit, alleen niet fysiek zeg maar.' (Man, directie zomer, fase 4)

Beleidsambtenaren geven aan dat verticale mobiliteit lastig kan zijn in verband met een tekort aan plaatsen. De mogelijkheid tot horizontale mobiliteit proberen zij te benutten.

Een derde subthema gaat in op het argument tegen teveel mobiliteit. De beleidsambtenaren die reeds een aantal jaren in dienst van het Rijk zijn, geven aan dat zij groot belang hechten aan de kennis van beleidsambtenaren, de borging van kennis.

Deze beleidsambtenaren schuiven de mobiliteit niet weg in een hoekje, maar benadrukken dat voor het maken van beleid zoals de verschillende directies doen, het waarborgen van kennis nodig is, zodat de beleidsambtenaren ervaringen en kennis van voorheen kunnen gebruiken voor het tot stand laten komen van nieuw beleid. Dit is als het ware een paradox, aangezien de beleidsambtenaren hier een dubbele positie innemen. Deze beleidsambtenaren geven aan wel mobiliteit te willen, mits in een vorm en mate die past binnen de organisatie en bij de verschillende werkzaamheden die de directies uitvoeren.

'...Ik ben overigens niet een voorstander van dat iedereen elke drie jaar iets anders moet gaan doen. Volgens mij krijgen we dan echt een puinhoop.... Je moet wel goed kijken of iemand niet vastloopt en of iemand uit angst niet wil veranderen.' (Man, directie zomer, fase 4)

Een vierde subthema betreft de leeftijd die van invloed kan zijn voor mobiliteit. Er wordt door een aantal beleidsambtenaren aangegeven dat de mobiliteitswens met de leeftijd te maken heeft.

Wat verwacht je van de organisatie ten aanzien van je loopbaan? *'Dat is heel lastig zeker gezien mijn leeftijdscategorie' (55+).* (Man, directie lente, fase 4)

'...Ik mag nog een paar jaar mee, want ben nu 56, dus een jaar of 10 (lachend). In die zin moeten er ook wel kansen zijn. Wat ik wel hoop is dat we manieren kunnen vinden zodanig dat je op de goede manier vindbaar bent, op jouw competenties en jouw ervaring'. (man, directie winter, fase 3-4)

Beleidsambtenaren sluiten mobiliteit op latere leeftijd over het algemeen niet zozeer uit, maar zij geven wel aan dat je gericht moet zoeken naar wat je wil en kan en wat de organisatie goed van je kan gebruiken. Op die manier kan je ondanks je oudere leeftijd een belangrijke bijdrage leveren aan de taken van de organisatie. Oudere beleidsambtenaren duiden op de beperkte mogelijkheden voor mobiliteit gezien hun leeftijd.

Tevens wordt aangegeven dat het karakter van een persoon zeer bepalend is voor hoe iemand zijn of haar loopbaan en mobiliteit aanschouwt, dit betreft het vijfde subthema.

'Oeh, uhm... Ik denk los van de dingen die je meemaakt en die je leert voor je loopbaan, verwacht ik niet zo veel. Maar ik ben wel een type... ik heb dat zelf in de hand, mijn loopbaan'. (Man, directie zomer, fase 1-2)

Concluderend zien ook beleidsmedewerkers een beperkte mate van mobiliteit.

Beleidsambtenaren zijn slecht op de hoogte van de opties en welk beleid er omtrent loopbaan en mobiliteit wordt gevoerd. Er is bereidheid tot ontwikkeling, maar de mogelijkheden tot mobiliteit zijn beperkt, met name naar hogere functies (verticale mobiliteit). Het kennisbehoud is van groot belang voor de beleidsambtenaren, dit is dan ook een argument tegen teveel mobiliteit.

Loopbaaninitiatief

Het tweede thema is het loopbaaninitiatief dat gedeeltelijk vanuit de beleidsambtenaar zelf komt, maar waarvan de beleidsambtenaar ook van de leidinggevende initiatief verwacht. De eerste duidelijke verwachting van vrijwel alle geïnterviewde beleidsambtenaren is dat er een tweezijdig gesprek plaatsvindt tussen de leidinggevende en de beleidsambtenaar. De beleidsambtenaar verwacht gehoord te worden door de leidinggevende.

'Het gesprek is erg belangrijk (FG). Het is van twee kanten. Maar de organisatie heeft een bepaalde richting en je moet mee kunnen bewegen, of niet...' (Vrouw, directie zomer, fase 3)

Waar het de beleidsambtenaren om gaat, is dat zij zich gehoord voelen en dat zij het gevoel hebben dat er een leidinggevende is die luistert naar de ideeën wat betreft de loopbaan van de beleidsambtenaren. Deze behoefte uiten de beleidsambtenaren als een wens en daarmee verwachten de beleidsambtenaren ook dat hun leidinggevende tijd neemt voor een gesprek met de beleidsambtenaar.

Wat verwacht u van de organisatie ten aanzien van uw loopbaan? *'Ik verwacht dat de organisatie er regelmatig bij stilstaat'.* (Man, directie lente, fase 3)

'Naja, dat ze in ieder geval vragen naar de wensen. Dat ze ook op de mogelijkheden wijzen voor zover ik dat zelf nog niet heb achterhaald natuurlijk'. (Man, directie lente, fase 4)

'Wat wel heel belangrijk is in het hele proces (van loopbaan en mobiliteit en de begeleiding daarin), ook in de toekomst, dat er altijd een leidinggevende is die zich over jou verkommert, om het zo maar te zeggen. (Man, directie herfst, fase 2-3)

'Ik verwacht dat ze met me meedenken, dus niet dat ze m'n loopbaan plannen, maar meedenken hoe ik m'n loopbaan kan invullen'. (Vrouw, directie lente, fase 2-3)

Wat verwacht u van de organisatie ten aanzien van uw loopbaan? *'Uhm, dat ze me stimuleren om uhm, competenties te verbeteren en kennis op te doen. Ik zoek vooral inspiratie want ja...hulp bij ga dit eens doen... ik wil natuurlijk ook zelf doen, ik denk zelf daar ook over na. Maar het kan een enkele keer wel eens voorkomen dat iemand dingen in je ziet die je zelf niet zo had gezien'.* (Vrouw, directie lente, fase 3-4)

Uit de verschillende citaten blijkt dat aandacht van de leidinggevenden een belangrijk aspect is voor de beleidsambtenaren. De beleidsambtenaren verwachten dat de leidinggevenden naar hun wensen luisteren en samen naar mogelijke stappen in de loopbaan kijken. Beleidsambtenaren willen graag 'verzorgd' worden. Kijkende naar het psychologisch contract valt het initiatief richting mobiliteit vanuit de leidinggevende onder het oude psychologisch contract. Ook de verwachting om verzorgd te worden door de leidinggevende is een kenmerk in het oude psychologisch contract.

Ondanks dat veel beleidsambtenaren het initiatief tot mobiliteit vanuit de leidinggevende verwachten, is er een aantal beleidsambtenaren dat aangeeft dat zij zelf een belangrijke rol spelen in het vormen van hun loopbaan.

'Architect van je eigen loopbaan, dat is misschien wat hoogdravend gezegd, maar daar komt het natuurlijk uiteindelijk wel op neer. (Man, directie lente, fase 4)

Wat betreft het faciliteren van loopbaan en mobiliteitsmogelijkheden lopen de wensen en verwachtingen van de beleidsambtenaren redelijk op dezelfde lijn.

'Opleidingen, uhm... bekend maken van vacatures, allemaal wat mij betreft'. (Man, directie lente, fase 3)

'...duidelijk aan medewerkers kenbaar maken welke functies er vrij komen en openstaan. Dat hoeft niet ingewikkeld te zijn. Dat verwacht ik wel dat ze dat doen. Het transparant maken en makkelijk toegankelijk'. (Man, directie herfst, fase 2-3)

Een enkele beleidsambtenaar geeft aan dat hij voelt dat de organisatie (en de leidinggevende) niet openstaat voor (interdepartementale) mobiliteit.

'Leidinggevend en directeuren zijn vooral georiënteerd op hun eigen winkel. Dat is erg duidelijk' (Man, directie herfst, fase 2-3)

Verandering van visie

Het derde thema gaat in op de verandering van visie. Het beeld van de beleidsambtenaren betreffende loopbaan en mobiliteit ondervindt veranderingen. Een deel van deze veranderingen hebben al plaatsgevonden, zoals de implementatie van flexibele werkplaatsen, maar er zijn ook nog ontwikkelingen in de toekomst aan te wijzen, zoals nog meer flexibiliteit en een organisatie waarin mobiliteit regelmatig plaatsvindt. Een deel van beleidsambtenaren geeft aan dat hij of zij wel degelijk een verandering ervaren zoals hierboven beschreven. Beleidsambtenaren spreken bijvoorbeeld over de veranderende arbeidsmarkt, waarbij een grote groep oudere werknemers uitstroomt en er meer plaats is voor jongere werknemers.

'(stilte) ja, over een jaar of vijf krijgen we weer een schaarste op de arbeidsmarkt. Dan zal het wel weer veranderen'. (Man, directie lente, fase 3)

'In de toekomst... over vijf jaar is vergrijzing in volle gang. Dan komen er meer mogelijkheden, vooral horizontale mobiliteit. '(Vrouw, directie lente, fase 3)

In de toekomst zie ik wel een flexibelere organisatie voor me....veel uitwisseling (van kennis) met andere ministeries... De cultuur binnen een directie of een team is ook bepalend.'
(vrouw, directie herfst, fase 1-2)

Tevens zien een aantal beleidsambtenaren een organisatieverandering waarbij de nadruk ligt op interdepartementale mobiliteit en veel kennis uitwisseling.

Terugkijkende naar een aantal jaren geleden 'het verleden', geeft een deel van de beleidsambtenaren juist aan weinig verschil te merken met vijf a tien jaar geleden.

'... nou niet in de opzet van zo'n gesprek (functioneringsgesprek). Ja, er zijn misschien wel wat andere termen, zoals competenties is dan zo'n woord wat toen kwam. ... maar het gaat nog steeds over dezelfde dingen als nu... dat zijn toch constanten in een gesprek, dat was 20 jaar geleden net zo goed als nu.' (Man, directie lente, fase 4).

Uit veel antwoorden blijkt de wens naar een drastische verandering in de organisatie wat betreft de mogelijkheden tot mobiliteit. Deze behoefte is sterk aanwezig bij vrijwel alle beleidsambtenaren.

Er wordt letterlijk aangegeven dat de beleidsambtenaren een verandering in de organisatiestructuur aan zien komen, waarbij het Rijk meer één geheel wordt.

'Ik wil in dienst zijn van het Rijk. Interesseert me niet waar ik zit en wat ik doe. Uhm ja... Ik denk wel dat je een P-manager moet hebben, die moet meer een coach zijn. Dus iemand die zegt, "heb je nog iets nodig voor je werk of je loopbaan". En die zorgt ervoor dat ik trainingen kan volgen, dat kennis op peil blijft, noem maar op. En in de dagelijkse gang van zaken, ligt eraan waar ik werk, welk programma of welk project, daar heb je een programmamanager of afdelingshoofd en die doet dan de dagelijkse sturing. Ik denk als we het zo inrichten dan kan je veel makkelijker mobiel zijn.' (Man, directie zomer, fase 1-2)

Beleidsambtenaren zien in de toekomst veranderingen optreden, over het algemeen betreffen het positieve veranderingen die voornamelijk op een andere organisatiestructuur duiden. Tijdens de interviews wordt duidelijk dat beleidsambtenaren sterke behoefte blijven houden aan een leidinggevende (of ander gesprekspersoon) waarbij ze hun verhaal kwijt kunnen en hun loopbaanstappen kunnen bespreken. Beleidsambtenaren verwachten (of liever gezegd wensen) dan ook dat deze persoonlijke aandacht vanuit de leidinggevende niet ten onder zal gaan wanneer de organisatie een herinrichting ondergaat en rijksbreed gaat functioneren.

Concluderend is het loopbaan- en mobiliteitsbeleid, zoals dit wordt geuit in de SRO-cyclus, een beleid waarin mobiliteit een belangrijke rol inneemt. De HR adviseurs zien met het beleid voor ogen dat de beleidsambtenaren mobiel worden en zijn. Kijkende naar de visie van de leidinggevendenden kan worden gezien dat zij op een aantal fronten, zoals het initiatief en de sturing, nog niet zo ver zijn in hun denken als het beleid voorhoudt. De visie van de beleidsambtenaren sluit evenmin aan bij het beleid zoals de HR adviseurs dit voor zich zien. Een aantal aspecten van zowel leidinggevendenden als beleidsambtenaren geven echter wel aan dat er een verschuiving naar meer mobiliteit en eigen verantwoordelijkheid voor de loopbaan in gang is gezet. Leidinggevendenden verwachten dat de beleidsambtenaren in zekere

mate zelf initiatief nemen om mobiel te zijn. Echter, mobiliteit is niet altijd gewenst en ook beperkt mogelijk in verband met de organisatiestructuur. De beleidsambtenaren beseffen dat zij in eerste instantie zelf verantwoordelijk zijn voor hun loopbaan, maar verwachten aan de andere kant sturing en support van de leidinggevenden.

Waar het beleid een heel mobiel plaatje wegzet, blijkt dat de leidinggevenden en de beleidsambtenaren op dit moment nog niet klaar zijn voor een dergelijke mate van mobiliteit en een totale zelfstandigheid in de sturing van de loopbaan. Veel kenmerken uit het oude psychologisch contract heersen bij zowel de leidinggevenden als de beleidsambtenaren.

5.4 Samenvattend

De SRO-cyclus (Sturen op Resultaat en Ontwikkeling) is het officiële pad dat leidinggevenden en beleidsambtenaren volgen met betrekking tot (gesprekken over) loopbaan en mobiliteit. Er worden werkafspraken gemaakt, tevens is matching en benoeming een belangrijk onderdeel van de SRO-cyclus. De focus ligt met name op de interne mobiliteit, waaronder wordt verstaan een afwisseling van rollen door de beleidsambtenaren binnen het Rijk.

Vanuit zowel de beleidsambtenaren als de leidinggevenden bestaan er verschillende wensen en verwachtingen. De leidinggevenden verwachten dat de beleidsambtenaren vooral zelf hun mobiliteitswens aankaarten. De leidinggevenden wensen over het algemeen dat de actieve en productieve beleidsambtenaren de organisatie niet verlaten. Vanuit de beleidsambtenaren is vooral een tweezijdig gesprek van groot belang, zij willen graag gehoord worden en tevens verwachten zij van de leidinggevenden dat deze een vrij actieve rol innemen in de gesprekken met de beleidsambtenaren.

Tot slot een schematisch overzicht van de wensen en verwachtingen van de leidinggevenden en de beleidsambtenaren. Aan de hand van deze wensen en verwachtingen worden in het volgende hoofdstuk de overeenkomsten en verschillen tussen de leidinggevenden en de beleidsambtenaren nader besproken.

Vervulde verwachtingen... illusie of werkelijkheid?

Scriptie AMJ Vos

Werkgever	Werknemer
Beleid	Beleid
- bekend met loopbaan- en mobiliteitsbeleid	- onbekend met loopbaan- en mobiliteitsbeleid
Mobiliteit	Mobiliteit
- taboe op neerwaartse mobiliteit	- bereidheid tot ontwikkelen
- horizontale mobiliteit niet vanzelfsprekend	- verticale mobiliteitsmogelijkheden zijn beperkt
- verticale mobiliteit is beperkt	- niet te veel mobiliteit gewenst, leidt tot kennis afname
- organisatiebelangen vs. medewerkers belangen	- leeftijd kan mobiliteit beperken
	- karakter kan mobiliteit bepalen (afwachtend, actief)
Loopbaaninitiatief	Loopbaaninitiatief
- initiatief vanuit beleidsambtenaar	- tweezijdig gesprek, gehoord voelen
- maar met sturing vanuit leidinggevende	- initiatief vanuit leidinggevende
- nog niet klaar voor omslag naar meer mobiliteit en een andere mate van mobiliteit (horizontaal, neerwaarts, interdepartementaal)	- maar als beleidsambtenaar spelen ze zelf ook grote rol in hun loopbaanstappen
Verandering in visie	Verandering in visie
- levensfase is bepalend voor mobiliteit	- verandering is voelbaar → meer mobiliteit (ook interdepartementaal), meer flexibiliteit
- dienstfase is bepalend voor mobiliteit	- in toekomst drastische veranderingen (in organisatiestructuur)
- beleid afstemmen op werkvloer	
- organisatiestructuur in toekomst verandert, maar langzame verandering	

Figuur 8: Overzicht wensen en verwachtingen werkgever en werknemer

6. Status van het psychologisch contract

In dit hoofdstuk wordt de status van het psychologisch contract bepaald. In hoofdstuk 2 wordt de status van het psychologisch contract beschreven als het verschil tussen de inhoud en de mate van contractvervulling. Met de inhoud van het psychologisch contract worden de verwachtingen van werkgever en werknemer bedoeld. De vervulling van het psychologisch contract is de graad waarin de verwachtingen van de werkgever en de werknemer worden vervuld. Deze status kan zowel negatief als positief zijn. De status is negatief wanneer de vervulling van de verwachtingen niet is uitgekomen, terwijl de status juist positief is wanneer deze verwachtingen de inhoud overstijgt (Jagemath en Pherai, 2009).

De status van het psychologisch contract wordt in dit hoofdstuk bepaald mede aan de hand van de volgende vraag: 'Welke overeenkomsten en verschillen zijn er zichtbaar tussen de wensen en verwachtingen ten aanzien van loopbaan en mobiliteit van beleidsambtenaren en leidinggevenden en hoe kunnen de overeenkomsten en verschillen worden verklaard?' Deze vraag is opgedeeld in drie delen. Allereerst wordt ingegaan op de overeenkomsten tussen de wensen en verwachtingen ten aanzien van loopbaan en mobiliteit van beleidsambtenaren en leidinggevenden. Het tweede deel betreft de verschillen die zichtbaar zijn. Tot slot wordt in het derde deel de verklaring gegeven voor deze overeenkomsten en verschillen.

In de volgende twee paragrafen worden de wensen en verwachtingen uit hoofdstuk 5 gekoppeld aan thema's waarin overeenkomsten en verschillen te zien zijn tussen de beleidsambtenaren en de leidinggevenden.

6.1 Overeenkomsten

Allereerst zijn een aantal overeenkomsten zichtbaar tussen de wensen en verwachtingen ten aanzien van loopbaan en mobiliteit van beleidsambtenaren en leidinggevenden.

6.1.1 Mobiliteit

Verschillende vormen van mobiliteit vinden plaats binnen organisatie seizoen. Zowel beleidsambtenaren als leidinggevenden beschouwen horizontale mobiliteit over het algemeen niet als optie tot mobiliteit. Beide zien verticale mobiliteit als enige optie.

De leidinggevenden geven aan dat er ruimte moet zijn voor interne mobiliteit. Je kunt niet meer functies creëren binnen de organisatie, met als argument: "omdat mensen mobiel willen zijn". Bijna iedereen, met name de leidinggevenden, benadrukken dat mobiliteit soms

lastig is in verband met het aantal beschikbare functies; met name de verticale mobiliteit is lastig te bewerkstelligen. Het beperkte aantal plaatsen kan een stap in de loopbaan tegenhouden.

'De visie van de organisatie moet matchen met wat mensen willen. En met wat mensen kunnen en met wat de organisatie vraagt. Dus loopbaan kan bij ons zijn, loopbaan kan ook elders zijn'. (Man, leidinggevende, directie herfst)

Uit bovenstaand citaat blijkt dat stappen in de loopbaan alleen mogelijk zijn wanneer dit past in het plaatje van de organisatie.

Ook de beleidsambtenaren zijn zich bewust van deze beperking. Desalniettemin verwacht een groot aantal beleidsambtenaren een verticale stap in de loopbaan te kunnen zetten. Een groot deel van de leidinggevenden en beleidsambtenaren geeft aan dat te veel mobiliteit niet gewenst is. Echter, dit tegenargument voor mobiliteit baseert zich op verschillende argumenten. De leidinggevenden houden rekening met de organisatiebelangen. Te veel mobiliteit kan ervoor zorgen dat bepaalde taken niet meer worden verricht, doordat er niemand op die functie zit. Echter beleidsambtenaren leveren een ander argument; zij wijzen namelijk op het belang van het behoud van de kennis. Wanneer alle beleidsambtenaren eens in de paar jaar van functie wisselen gaat er veel kennis verloren, zo geven de beleidsambtenaren aan.

6.1.2 Loopbaaninitiatief

De communicatie tussen beleidsambtenaren en leidinggevenden wordt door beide partijen gezien als een belangrijk gegeven. Een jaarlijks functioneringsgesprek vinden zowel leidinggevenden als beleidsambtenaren normaal.

Leidinggevenden en beleidsambtenaren zijn zich bewust van de rol die de beleidsambtenaar zelf heeft in de ontwikkeling van zijn of haar loopbaan. Beide partijen (leidinggevenden en beleidsambtenaren) geven daarbij ook aan sturing vanuit de leidinggevende op prijs te stellen.

'... ook wel wat je krijgt met je functioneringsgesprek [faciliteren vanuit de organisatie]. Een stukje coaching, of in ieder geval dat het ook met je besproken wordt, wat de mogelijkheden voor jou zijn'. (Man, directie lente, leidinggevende)

6.1.3 Verandering van visie

Als je leidinggevenden en beleidsambtenaren vraagt naar de visie en verandering van de organisatie, doelen ze meestal op de directie of op BZK. Zelden wordt aangegeven dat zij het Rijk als de organisatie zien. Dit kan worden aangeduid als een eerste overeenkomst.

Een tweede overeenkomst is dat vrijwel alle geïnterviewden (zowel leidinggevenden als beleidsambtenaren) aangeven dat in de toekomst de rijksoverheid moet veranderen naar een organisatie waarin de werknemer flexibel is en waarin mobiliteit een dagelijkse gang van zaken is.

Nu de overeenkomsten zijn beschreven, zijn ook een aantal verschillen zichtbaar tussen de wensen en verwachtingen ten aanzien van loopbaan en mobiliteit van beleidsambtenaren en leidinggevenden.

6.2 Verschillen

Naast de overeenkomsten zijn ook een aantal verschillen aan te wijzen tussen de wensen en verwachtingen van de leidinggevenden en beleidsambtenaren.

6.2.1 Mobiliteit

Een opvallend gegeven is dat een aantal leidinggevenden en beleidsambtenaren interne mobiliteit anders voor ogen hebben. De een denkt bij mobiliteit puur aan de mobiliteit binnen de eigen directie en organisatie, terwijl de ander dit ziet als mobiliteit tussen de verschillende departementen. Ook verschillen leidinggevenden en beleidsambtenaren in visie wat betreft de verticale en horizontale mobiliteit. De een noemt de horizontale mobiliteit als een mogelijkheid van mobiliteit, terwijl dit bij een andere leidinggevende geen reële optie is.

Een tweede verschil betreft de promotie van mobiliteit.

Leidinggevenden hebben rekening te houden met het organisatie belang, zo geven zij aan. Dit geldt voor de beleidsambtenaar niet, de beleidsambtenaar heeft voornamelijk de focus op de eigen loopbaan en niet zozeer op het organisatiebelang.

6.2.2 Loopbaaninitiatief

Beleidsambtenaren hebben behoefte aan een persoon die er echt (specifiek) voor hen is en die niet (altijd) het organisatiebelang in de gedachten heeft. Beleidsambtenaren zijn zich ervan bewust dat het vooral van hun zelf afhangt hoe hun loopbaan zich vormt, maar desondanks is er behoefte aan sturing vanuit de leidinggevenden. Deze sturing kan zich ook uiten in het tonen van belangstelling vanuit de leidinggevende. Het verschil tussen

leidinggevend en beleidsambtenaren dat hiermee wordt neergezet, is dat de beleidsambtenaar meer behoefte heeft aan het contact met de leidinggevende dan andersom. De leidinggevende wil vaak graag sturen, maar is wel van mening dat de beleidsambtenaar niet aan de hand hoeft worden genomen.

Vrijwel alle beleidsambtenaren vinden dat de vacatures transparanter moeten worden gemaakt; dit wordt door de meeste leidinggevend niet genoemd.

Daarnaast wensen beleidsambtenaren dat het beleid omtrent loopbaan en mobiliteit beter uitdragen wordt, zodat het echt sturing kan geven aan de loopbaan.

De beleidsambtenaren die reeds mobiel zijn of zijn geweest, geven vrijwel allemaal aan dat de HR adviseurs geen rol spelen in het helpen ontwikkelen van meer mobiliteitsmogelijkheden.

Een aantal beleidsambtenaren geeft aan dat het moeilijk is om op latere leeftijd een nieuwe stap te maken, ook buiten de organisatie, aangezien je op oudere leeftijd moeilijk aan de bak kunt komen. Men beseft toch ook wel dat werk bij het Rijk een soort 'gouden kooi' is. Ook binnen het Rijk ervaren oudere beleidsambtenaren dat het lastig is om nog mobiel te worden, zeker wanneer zij dit voorheen niet zijn geweest. Leidinggevend kaarten over het algemeen het 'leeftijdsprobleem' niet zo zeer aan als onderwerp, maar het blijkt wel uit hun opmerkingen dat een werknemer productief moet blijven en dat mensen die mobiel (willen) zijn een flexibele houding moeten hebben. Een enkeling onder de leidinggevend schenkt wel aandacht aan de levensfase waarin iemand zit en hoe goed (of niet goed) mobiliteit daarin past. Hierbij is vaak sprake dat voor de jongere beleidsambtenaren de scheiding tussen privé en werk minder scherp is, wat maakt dat zij zich flexibeler kunnen opstellen en makkelijker mobiel zijn.

6.2.3 De toekomst (Verandering van visie)

Het grootste verschil in de wensen en verwachtingen in de toekomst ligt in de mate en snelheid van verandering. De leidinggevend spreken over een beweging die gaande is naar een nieuwe manier van werken en een nieuwe inrichting van de rijksoverheid. Maar, hierbij geven vrijwel alle leidinggevend aan dat het een langdurig proces zal zijn en dat de organisatie tijd nodig heeft om deze verandering goed te implementeren.

De beleidsambtenaren zien grotendeels dezelfde verandering optreden in de toekomst, echter, 'de toekomst' is voor veel beleidsambtenaren dichterbij. Zij verwachten en hopen dat er de komende jaren een snelle verandering zal plaats vinden waarin veel praktische zaken

met name rijksbreed, worden doorgevoerd. Daarmee geven de beleidsambtenaren aan dat uiteindelijk de mobiliteit ook makkelijker zal verlopen. Een aantal leidinggevendenden zien deze mobiliteit in de toekomst niet zozeer verbeteren, zij duiden namelijk op taakstellingen die zullen blijven bestaan.

Concluderend uit paragraaf 6.1 en 6.2 zijn diverse overeenkomsten en verschillen zichtbaar. Over het algemeen sluiten de ideeën van de leidinggevendenden en de beleidsambtenaren redelijk goed aan. Beide zien veel dezelfde beperkingen voor mobiliteit. Daarbij kan worden opgemerkt dat zowel leidinggevendenden en beleidsambtenaren nog niet overtuigd zijn van een grotere mate van mobiliteit. Een belangrijk verschil is zichtbaar tussen het initiatief in het zorg dragen voor de eigen loopbaan. De leidinggevende geeft aan dat hij verwacht dat de beleidsambtenaar zelf initiatief neemt in welke stappen hij of zij graag zou zetten in de loopbaan. Maar de leidinggevende wil hier graag zelf op sturen. De beleidsambtenaar geeft aan te beseffen dat hij zelf verantwoordelijk is voor zijn loopbaan. Echter, hij verwacht meer initiatief vanuit de leidinggevende. Het is volgens de beleidsambtenaar aan de leidinggevende om mobiliteit te bespreken en tevens te helpen onderzoeken welke stap zou passen. Ondanks de verschillen zitten de leidinggevendenden en de beleidsambtenaren redelijk op dezelfde lijn met hun ideeën. Bestaat het idee dat de leidinggevende stuurt op de loopbaan, dan sluit dit aan bij het oude psychologische contract.

6.3 Verschillen en overeenkomsten

Deze paragraaf gaat in op de overeenkomsten en verschillen gevonden tussen de leidinggevendenden en de beleidsambtenaren. Een drietal thema's zijn uit het onderzoek gekomen, namelijk de verschillen en overeenkomsten tussen de directies, de verschillen en overeenkomsten tussen de levensfasen (volgens het model van Weggeman) en de verschillen en overeenkomsten tussen de leeftijden.

6.3.1 Directies

Deze paragraaf gaat in op de verschillen en overeenkomsten tussen de directies. Dit onderdeel is niet eerder meegenomen in het onderzoek. Tijdens de interviews werd duidelijk dat ook de directies van elkaar verschillen in visie en manier van werken. Binnen de verschillende directies (winter, lente, zomer en herfst) is een uiteenlopende inrichting van de organisatie zichtbaar. Bij inrichting valt te denken aan de manieren van werken (o.a. projectbasis) en de soort mensen (contracten) binnen de verschillende directies. Deze paragraaf is daarom gewijd aan de overeenkomsten en verschillen zichtbaar tussen de

directies. Paragraaf 6.4 gaat in op de verklaring voor de overeenkomsten en verschillen tussen de directies.

Directie winter

Directie winter is een klein organisatiedeel en daarmee lastiger te vergelijken met de andere directies die een grotere omvang hebben. Typerend voor directie winter is dat men zelf verantwoordelijkheid neemt voor de eigen loopbaan. Dit betekent dat zij niet zozeer vernieuwende ideeën hebben, maar wel dat zowel de leidinggevende als de beleidsambtenaren beseffen dat het vormgeven van de loopbaan in handen van de beleidsambtenaar zelf ligt. De leidinggevende heeft daar een faciliterende en ondersteunende rol in.

Directie lente

Directie lente is vergeleken met de andere directies meer behoudend in haar ideeën. Dat wil zeggen dat de directie een minder flexibele manier van werken kent, zoals werken in projecten, en er is sprake een stijvere organisatiestructuur. Waar de andere directies bijvoorbeeld veel op projectbasis werken en regelmatig beleidsambtenaren vanuit andere departementen tijdelijk binnenhalen, komt dit bij directie lente minder voor.

Directie zomer

Directie zomer is een afdeling waarin regelmatig gesprekken plaatsvinden tussen de leidinggevende en de beleidsambtenaren. Deze gesprekken vinden bij directie zomer vaker plaats dan bij de andere directies. Leidinggevendenden hebben graag een goed overzicht van de loopbaanwensen van de beleidsambtenaren; de leidinggevendenden willen op de hoogte zijn. De beleidsambtenaren van directie zomer hebben een andere visie daarop, zij hebben namelijk het idee dat de leidinggevende vrij weinig voor ze kan betekenen als de beleidsambtenaren een vernieuwende stap willen maken.

Directie herfst

Directie herfst geeft aan dat ze uniek zijn en heeft het over 'onze club'. Niet per se negatief, maar men geeft wel aan dat ze vinden dat ze het goed geregeld hebben. De directie herfst heeft zich als laatst bij DG seizoen gevoegd, vandaar dat zij een andere manier van denken en doen hebben.

Wat je ziet is dat directie herfst een andere manier van denken heeft met betrekking tot mobiliteit. Veel mobiliteit en tijdelijke contracten zijn geen uitzondering bij directie herfst.

De visies met betrekking tot het contact met de HR adviseurs wisselt onder de leidinggevenden. Waar de ene leidinggevende zegt goed en veel contact te hebben, geeft de ander aan nooit met de HR adviseurs te spreken. Allen geven wel aan dat een afstemming tussen de P&O afdeling (HR adviseurs) en de beleidsambtenaren prettig zou zijn, wat ten goede zou komen aan de sturing van het loopbaan- en mobiliteitsbeleid.

Bij directie herfst is nog een verschil zichtbaar onder de visies van de leidinggevenden. De een ervaart namelijk een grotere mate van mobiliteit, terwijl de ander dit nog duidelijk vindt achterlopen. Echter, zij geven allen aan dat ze voorlopen op de andere directies in hun ideeën met betrekking tot mobiliteit en hun inrichting van de organisatie. Zowel de leidinggevenden als de beleidsambtenaren zijn van mening dat directie herfst een vooruitstrevend loopbaan- en mobiliteitsbeleid voert.

Directie herfst kent voornamelijk inkomende mobiliteit, wat wil zeggen dat beleidsambtenaren van andere departementen tijdelijk naar directie herfst komen. Kijkende naar de vaste kern van directie herfst, is zichtbaar dat hier juist weinig mobiliteit is. Wel veranderen de collega's door de flexibele schil voortdurend en geeft dit energie aan zowel de vaste als de flexibele schil. De focus op de loopbaan zit bij directie herfst meer op de flexibele schil dan op de eigen mensen in de vaste kern. Hiermee willen ze kennis en ervaring uit andere departementen in huis halen. Bij directie herfst wordt er van de vaste kern niet verwacht dat zij vaak en met regelmaat mobiel zijn.

Ingegaan op de verschillen kunnen ook een aantal overeenkomsten tussen de vier directies worden aangewezen. Allereerst staan alle vier de directies open voor een bepaalde vorm van ontwikkeling van kennis en een andere inrichting van de organisatie (een grote rijksoverheid). Deze ontwikkeling van kennis duidt nog niet op het openstaan van meer mobiliteit, want de directies zijn over het algemeen tevreden met hun inrichting en hebben weinig behoefte aan grootschalige veranderingen in de organisatiestructuur. Iedere directie verkeert in een verschillende fase met betrekking tot de ontwikkeling naar meer mobiliteit. De uitspraak 'alle vier de directies staan open voor (meer) mobiliteit' moet om deze reden nauwkeurig worden geanalyseerd, want per directie is 'het open staan voor meer mobiliteit' verschillend. Immers, de ene directie vat het op als interdepartementale mobiliteit en de andere directie ziet het als een stap richting een andere taak binnen de eigen organisatie (DG seizoen). Vrijwel alle leidinggevenden van de verschillende directies nemen het denken van de organisatie over, wat onder andere voort komt uit het feit dat zij zelf hebben meegewerkt aan deze visie van de organisatie ten aanzien van loopbaan en mobiliteit. Hierdoor nemen de leidinggevenden zelf over het algemeen geen andere positie in wanneer

er verschil kan worden gemaakt tussen het organisatieperspectief en het persoonlijke (als leidinggevende) perspectief.

6.3.2 Verschillen en overeenkomsten loopbaanfase

In hoofdstuk 2 (paragraaf 2.1.1) is het model van Weggeman (2008) aan de orde gekomen, waarin vier fases worden onderscheiden die een kennismedewerker kan doorlopen. Alle geïnterviewde beleidsambtenaren passen binnen het model van Weggeman (2008) in een fase. Het blijkt dat de visie en de verwachtingen met betrekking tot loopbaan en mobiliteit verschilt per fase waarin de kennismedewerker (in dit onderzoek de beleidsambtenaar) zich bevindt. In het vorige hoofdstuk (hoofdstuk 5) kan worden gezien dat de beleidsambtenaren uit fase 4 minder bereid zijn tot mobiliteit, dan beleidsambtenaren uit fase 1 en 2. De beleidsambtenaren uit fase 1 en 2 geven namelijk aan dat zij verschillende mogelijkheden tot doorgroeien zien. Tevens is het toekomstbeeld van de beleidsambtenaren uit fase 1 en 2 positiever dan het toekomstbeeld van de beleidsambtenaren uit fase 3 en 4. Deze beleidsambtenaren zien namelijk een ontwikkeling naar een organisatie waarin mobiliteit centraal staat en het delen en inzetten van kennis een grote rol speelt. De beleidsambtenaren uit fase 3 en 4 hebben vrij weinig vertrouwen in een daadwerkelijke omslag naar meer mobiliteit. Zij hebben door eerdere ervaringen gezien dat een verandering niet makkelijk te realiseren is. Zij geven daarbij aan dat een verandering op papier (geschreven beleid) nog geen verandering in de praktijk is.

6.3.3 Verschillen en overeenkomsten geslacht

Zoals in hoofdstuk 4 is besproken, zijn de verschillende leidinggevenden en beleidsambtenaren mede geselecteerd op geslacht, zodat kon worden onderzocht of het feit of het een man of een vrouw betreft van invloed is op de wensen en verwachtingen ten aanzien van loopbaan en mobiliteit. Het geslacht leidt niet tot verschillen in visie met betrekking tot loopbaan en mobiliteit. Zowel mannen als vrouwen delen bepaalde verwachtingen, zo ook verschillen zowel mannen als vrouwen in bepaalde verwachtingen van elkaar.

6.4 Verklaring voor overeenkomsten en verschillen

De bovenstaande overeenkomsten en verschillen dienen te worden aangevuld met een verklaring. In deze paragraaf worden verklaringen gegeven voor de overeenkomsten en verschillen tussen de leidinggevenden en de beleidsambtenaren, tussen de verschillen tussen de vier directies, tussen de loopbaanfasen en tussen het geslacht.

6.4.1 Verklaring overeenkomsten en verschillen tussen leidinggevenden en beleidsambtenaren

De overeenkomsten tussen de leidinggevenden en de beleidsambtenaren kunnen worden verklaard door het feit dat men zich in dezelfde organisatie bevindt, namelijk DG seizoen. Doordat men werkzaam is in dezelfde organisatie begrijpen zowel leidinggevenden als beleidsambtenaren welke vormen van mobiliteit realistisch en mogelijk zijn. Bovendien is het geen nieuw feit dat de organisatie een driehoek vorm kent, waarbij in de top een gering aantal plekken beschikbaar is.

De verschillen tussen de leidinggevenden en de beleidsambtenaren kunnen met name worden verklaard door de diverse invalshoeken die beide partijen hebben. Zoals aangegeven hebben leidinggevenden te maken met de organisatiebelangen. Ondanks dat zij over het algemeen positief tegenover mobiliteit proberen te staan, is het voor leidinggevenden onmogelijk om iedereen op hetzelfde moment in grote getale van functie te laten wisselen. Voor beleidsambtenaren speelt dit organisatiebelang niet (of minder) een rol; zij kunnen immers gaan en staan waar zij willen. Wanneer de beleidsambtenaar een nieuwe stap wil zetten in zijn of haar loopbaan is dit zowel mogelijk binnen het Rijk als bij een andere organisatie, bijvoorbeeld in de private sector.

Echter, niet elke beleidsambtenaar wil mobiel zijn; dit komt met name voort uit de angst om de baan (lees: veiligheid) te verliezen. Hierbij is het van belang de huidige economische crisis in ogenschouw te nemen, wat het vinden en behouden van een baan lastiger maakt. Ook speelt leeftijd een belangrijke rol in het verschil van visie tussen leidinggevenden en beleidsambtenaren. Beleidsambtenaren ervaren hun gevorderde leeftijd (50+) als een obstakel om mobiel te worden, aangezien zij vaak niet meer de doelgroep zijn die een organisatie graag wil binnen halen in verband met hoge kosten en de afgenomen flexibiliteit vanuit de beleidsambtenaar.

6.4.2 Verklaring overeenkomsten en verschillen tussen directies

De verklaring voor de overeenkomsten en verschillen tussen de directies ligt met name in de inrichting van de directies. Ondanks dat de vier directies onder dezelfde organisatie vallen, kennen zij ieder hun eigen structuur en cultuur.

Kijkende naar het conceptueel model is zichtbaar dat zowel cultuur als structuur een belangrijke factor zijn voor de overeenkomsten en verschillen. De structuur en cultuur bepalen voor een deel de mogelijkheden en wens tot mobiliteit. De structuur van de directies verschilt. Directie herfst heeft een flexibele schil waarin veel beleidsambtenaren regelmatig van functie wisselen. Binnen de andere drie directies is een vastere structuur, waarbij de taken vastliggen en er minder in projecten wordt samengewerkt. Kijkende naar de cultuur Binnen directie herfst zijn de normen en waarden gericht op een grote mate van mobiliteit en flexibiliteit. Bij directie lente zijn de normen en waarden echter meer behoudend.

6.4.3 Verklaring overeenkomsten en verschillen tussen loopbaanfases

De beleidsambtenaren uit verschillende loopbaanfases kijken verschillend tegen loopbaan en mobiliteit aan, aangezien zij zich in verschillende posities bevinden. De beleidsambtenaren houden zich bezig met verschillende werkzaamheden en bevinden zich op verschillende posities binnen de directie. Overeenkomsten tussen de beleidsambtenaren uit de diverse loopbaanfases zijn niet duidelijk op te maken. De mogelijke overeenkomsten hebben namelijk niet zozeer betrekking op de loopbaanfase, maar op de directie waarin zij zich bevinden en de leidinggevende waaronder zij werken.

6.4.4 Verklaring overeenkomsten en verschillen tussen geslacht

Zoals aangegeven blijkt dat in dit onderzoek geslacht geen invloed heeft op de verschillen in denken over loopbaan en mobiliteit. Zowel mannen als vrouwen variëren van visie, ongeacht of zij man of vrouw zijn.

6.5 De status van het psychologisch contract

Het psychologisch contract staat in het onderzoek centraal. Zoals aangegeven in het theoretisch kader wordt de status van het psychologisch contract bepaald door het verschil tussen de inhoud en de mate van contractvervulling. Deze status kan zowel negatief als positief zijn. De status is negatief wanneer de vervulling van de verwachtingen niet is uitgekomen, terwijl de status juist positief is wanneer deze verwachtingen de inhoud overstijgt.

6.5.1 Het cultuuraspect

Zoals gezien in het theoretisch kader en het bijpassend conceptueel model (figuur 4), is het psychologisch contract onderdeel van de organisatiecultuur. De organisatiecultuur kent een oude geschiedenis ondanks dat de organisatie recent is gereorganiseerd. Waarden en normen van de leidinggevenden en beleidsambtenaren hebben zich in de loop der jaren genesteld en deze zijn door een reorganisatie niet zomaar te veranderen. Bij DG seizoen is te zien dat er veel innovatieve ideeën en beleid worden ontwikkeld, onder andere de promotie van mobiliteit. Het inbedden van de gewoonte mobiel te zijn, flexibiliteit toepassen en een bedrijfsmatigere manier van werken inzetten, hebben tijd nodig om te acclimatiseren.

6.5.2 Verschuiving van de ruilrelatie

Er is een verschuiving van de ruilrelatie gaande bij DG seizoen. De leidinggevenden verwachten van de beleidsambtenaren dat zij zelf initiatief nemen in de keuzes van hun loopbaan. Echter, lang niet alle leidinggevenden kunnen de sturing van de loopbaan van beleidsambtenaren loslaten. Er lijkt verschuiving te ontstaan naar meer eigen initiatief vanuit de beleidsambtenaren; maar deze verschuiving is niet heel duidelijk en beleidsambtenaren zijn zeer voorzichtig met het aangeven dat zij daadwerkelijk zelf sturing willen geven aan hun loopbaan. Aan de andere kant beseffen beleidsambtenaren goed dat zij 'architect van eigen loopbaan' zijn. Echter, een groot deel van de beleidsambtenaren geeft aan (enige) sturing vanuit de leidinggevende op prijs te stellen.

Er is sprake van een verschuiving van de ruilrelatie tussen leidinggevenden en beleidsambtenaren, maar dit is geen drastische verschuiving. Langzaam aan, in de loop van de jaren, zullen de nieuwe ideeën omtrent mobiliteit en flexibiliteit zich inbedden in de normen en waarden van de leidinggevenden en de beleidsambtenaren. Immers, de praktijk loopt achter op wat het beleid voorschrijft.

6.5.3 Invloedsfactoren

Een drietal factoren is van invloed op het psychologisch contract; het loopbaan- en mobiliteitsbeleid, eerdere ervaringen van de werknemer en de rol van de leidinggevende. Uit de verschillende visies van leidinggevenden en beleidsambtenaren blijkt dat het beleid omtrent loopbaan en mobiliteit weinig sturing geeft. Echter, het beleid heeft wel invloed op hoe de leidinggevenden het functioneringsgesprek aanpakken. Tevens heeft het beleid invloed op de loopbaanmogelijkheden voor de beleidsambtenaren, aangezien het beleid functies als matching en benoeming bevat.

De eerdere ervaringen van de werknemer zijn eveneens van invloed op de status van het

psychologisch contract. Wanneer een werknemer bijvoorbeeld de afgelopen jaren nooit is geweest op de mobiliteitsmogelijkheden zal dit van invloed zijn op zijn of haar huidige visie. Andersom, wanneer een werknemer reeds veel verschillende werkervaringen heeft opgedaan, onder andere via projecten, is dit van invloed op zijn of haar huidige visie. Tot slot is gebleken dat leidinggevenden een belangrijke rol kunnen spelen, waarbij de leidinggevende een sturende rol of juist een afwachtende rol inneemt met betrekking tot de loopbaan en mobiliteit van zijn werknemers. Deze rol van de leidinggevende verschilt per directie. Vanuit het perspectief van de werknemer wordt duidelijk dat de ene werknemer een actieve leidinggevende verwacht, terwijl de andere werknemer liever zelf de mogelijkheden uitzoekt.

6.5.4 Inhoud, vervulling en status van het psychologisch contract

Allereerst een korte herhaling wat betreft het bepalen van de inhoud, vervulling en status van het psychologisch contract. Met de inhoud van het psychologisch contract worden de verwachtingen van de werkgever en de werknemer bedoeld. De vervulling van het psychologisch contract is de graad waarin de verwachtingen van de werkgever en de werknemer worden vervuld en tot slot betreft de status van het psychologisch contract het verschil tussen de inhoud en de mate van contractvervulling (Jagemath en Pherai, 2009).

De inhoud van het psychologisch contract, de verwachtingen van de werkgever en de werknemer, zijn reeds besproken in hoofdstuk 5. De vervulling en de status van het psychologisch contract verdienen uitleg in de volgende paragraaf.

Het psychologisch contract komt redelijk goed overeen tussen de werkgever (leidinggevende) en de werknemer (beleidsambtenaar). Zowel leidinggevenden als beleidsambtenaren houden zich vast aan de kenmerken van het oude psychologisch contract. Een deel van de beleidsambtenaren geeft aan niet zozeer mobiel te willen zijn, zeker niet eens in de paar jaar. Per directie kan worden opgemaakt dat het psychologisch contract verschilt, aangezien met name directie zomer en herfst reeds mobieler zijn en meer op projectbasis werken waarbij zij veel beleidsambtenaren tijdelijk in dienst hebben. DG seizoen als geheel zit in een overgangsfase, waarbij zowel leidinggevenden als beleidsambtenaren de aspecten uit het nieuwe psychologische contract herkennen, maar zelf over het algemeen nog niet toepassen.

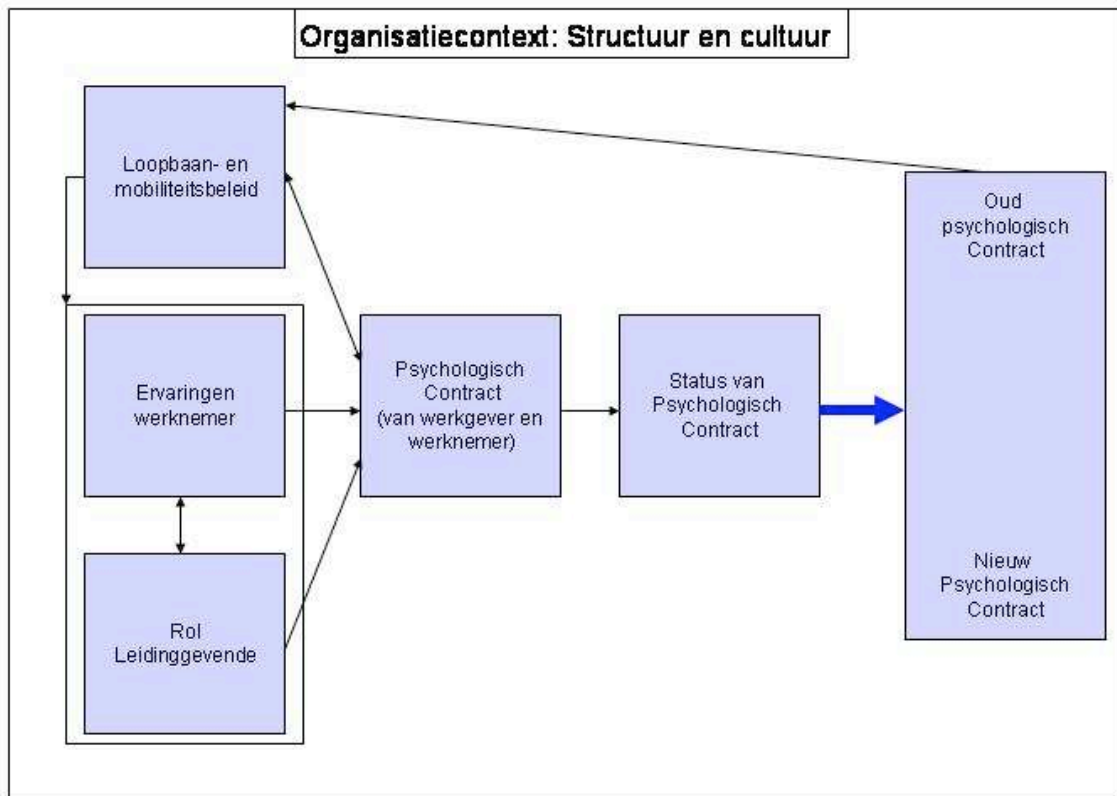
Vrijwel alle leidinggevenden zien de toekomst redelijk positief in. Zij verwachten dat de mobiliteitsmogelijkheden misschien niet al te veel gaan toenemen, maar wel de houding van de beleidsambtenaren. Zelf staan de leidinggevenden in de toekomst meer open voor verandering dan zij op dit moment staan. Een afwachtende houding tot er een nieuw kabinet is gevormd, of een nieuwe leidinggevende aan het roer staat, is voelbaar. Dit zorgt ervoor dat op dit moment de leidinggevenden weinig actie ondernemen om de mobiliteit te veranderen.

Over het algemeen kan worden gesteld dat zowel de beleidsambtenaren als de leidinggevenden van organisatie seizoenen tussen het oude en het nieuwe psychologische contract inzitten, met een kromming richting het oude psychologische contract. Ondanks de intentie van de werkgever dat men stelt dat de werknemer zelf verantwoordelijk is voor zijn loopbaan, geven vrijwel alle leidinggevenden en beleidsambtenaren aan dat de leidinggevende een ondersteunende en sturende rol moet hebben. Volgens het nieuwe psychologisch contract is een ondersteunende en faciliterende rol vanuit de leidinggevende en de organisatie een goede manier om de werknemer zelfstandig vorm te laten geven aan zijn of haar loopbaan. Echter, de werknemer (beleidsambtenaar) moet eigen initiatief nemen in die loopbaan en heeft hij hier zelf verantwoordelijkheid over.

Over het algemeen wordt mobiliteit niet tegengewerkt door de leidinggevenden en worden verschillende vormen van mobiliteit gestimuleerd. Wel geven met name de leidinggevenden aan dat het niet altijd mogelijk is om de verticale mobiliteit te bewerkstelligen aangezien de organisatie een driehoeksstructuur heeft. Daarbij zijn er meer banen aan de onderkant van de driehoek en neemt de hoeveelheid banen aan de top af.

Hierbij kan de vraag worden gesteld of deze impliciete wensen en verwachtingen het verandertempo van de loopbanen en het loopbaan- en mobiliteitsbeleid kunnen bijhouden.

Onderstaand is het conceptueel model weergegeven waarin met een blauwe pijl wordt aangegeven dat het DG seizoen zich tussen het oude en het nieuwe psychologisch contract bevindt.



(Figuur 4: Conceptueel model: DG seizoen)

Het past bij het Rijk als organisatie dat het nieuwe psychologische contract niet geheel aanwezig is. Een groot deel van de leidinggevenden en de beleidsambtenaren gaven aan dat zij het juist op prijs stellen dat het Rijk een stabiele werkgever is. Wanneer beleidsambtenaren mobiel achten te worden, heerst er een angst om de baan kwijt te raken. Beleidsambtenaren en leidinggevenden kiezen dus bewust voor een sector die niet is zoals de private sector.

6.6 Samenvattend

De leidinggevenden en de beleidsambtenaren kennen met name veel overeenkomsten in hun wensen en verwachtingen met betrekking tot loopbaan en mobiliteit. Zowel leidinggevenden als beleidsambtenaren verwachten sturing en hulp in hun loopbaanstappen. Beide partijen beseffen wel dat het initiatief bij de beleidsambtenaar ligt, of zou moeten liggen. De verschillen zichtbaar tussen leidinggevenden en beleidsambtenaren ontstaan met name uit de verschillende belangen. De leidinggevenden hebben namelijk te maken met de belangen van de organisatie, waarbij het vaak het geval is dat een grote mate van mobiliteit niet mogelijk is en/of niet gewenst is. De organisatie kent immers een piramidestructuur, waardoor minder functies aan de top bestaan en de verticale mobiliteit wordt beperkt. Tevens houdt de leidinggevende in gedachten dat de taken moeten worden uitgevoerd, waarbij beleidsambtenaren niet met regelmaat kunnen wisselen van functie.

De bereidheid tot ontwikkeling vanuit de beleidsambtenaren is een opmerkelijk gegeven. Dit ontwikkelingsaspect leidt tot een betere employability.

Opvallend zijn de verschillen tussen directies, waarbij duidelijk is dat directie lente vrij stijf is ingericht en minder op projectbasis werkt, terwijl directie zomer en directie herfst reeds meer mobiele mensen in dienst hebben.

Uiteindelijk blijkt dat organisatieseizoenen zich tussen het oude en het nieuwe psychologische contract bevindt, waarbij het oude psychologische contract nog overheerst.

7. Conclusie

De conclusies van het onderzoek worden in dit laatste hoofdstuk besproken. In de eerste paragraaf wordt ingegaan op de centrale vraag. De tweede paragraaf geeft een reflectie op de theorie weer. In de derde paragraaf volgen een aantal aanbevelingen met betrekking tot het loopbaan- en mobiliteitsbeleid. Dit concluderende hoofdstuk wordt afgesloten met een aantal beperkingen van het onderzoek.

7.1 Centrale vraag

De centrale vraag kan worden beantwoord aan de hand van de opgestelde deelvragen. Daarbij is het van belang om aan te geven dat de vijfde deelvraag, betreffende de aanbevelingen ten aanzien van het loopbaan- en mobiliteitsbeleid, later in het hoofdstuk wordt besproken.

Allereerst ingaand op de deelvragen, kan de volgende conclusie worden getrokken. Het loopbaan- en mobiliteitsbeleid van het ministerie BZK berust op de SRO-cyclus (Sturen op Resultaat en Ontwikkeling), waarin een focus is gelegd op loopbaan en mobiliteit. De wensen en verwachtingen van de werkgever (de leidinggevenden) laten een geringe mate van mobiliteit zien. Deze beperkte mate ontstaat onder andere door een taboe op neerwaartse mobiliteit, geen vanzelfsprekendheid dat horizontale mobiliteit een onderdeel van mobiliteit is, een gebrek aan mogelijkheden tot verticale mobiliteit en het meewegen van de bezettingsgraad. De wensen en verwachtingen van de beleidsambtenaren betreffen een bereidheid tot ontwikkeling, maar een beperkte bereidheid tot mobiliteit. Ook beleidsambtenaren geven aan een beperkte mogelijkheid tot verticale mobiliteit te ervaren. Beleidsambtenaren zijn niet geheel bereid tot mobiliteit, aangezien zij het waarborgen van kennis als zeer belangrijk ervaren; wanneer veel mensen mobiel zouden worden kan er veel kennis verloren gaan. Het argument tegen mobiliteit zodat de kennis kan worden behouden is een ander argument tegen mobiliteit dan de bezettingsgraad zoals de leidinggevenden aangeven. Beide duiden echter wel op de wens tot beperkte mobiliteit.

De beleidsambtenaren zijn onbekend met het beleid dat gevoerd wordt omtrent loopbaan en mobiliteit. Tot slot is leeftijd een beperkende factor voor mobiliteit; hoe ouder een werknemer is, hoe lastiger om een nieuwe stap te maken naar een andere functie.

De voornaamste overeenkomst zichtbaar tussen leidinggevenden en beleidsambtenaren is de beperking tot mobiliteit die beide partijen zien. Zowel leidinggevenden als

beleidsambtenaren stellen het op prijs wanneer de leidinggevende enige sturing geeft aan de loopbaan van de beleidsambtenaar.

Opvallende verschillen tussen leidinggevend en beleidsambtenaren liggen in de visie op mobiliteit en de vorm van mobiliteit. In beslissingen neemt de leidinggevende de belangen van de organisatie mee in zijn of haar visie, de werknemer neemt alleen zijn of haar eigen visie mee. Tevens geeft dit een verklaring voor het verschil. De leidinggevende handelt namelijk grotendeels vanuit de organisatie, als vanuit een collectief geheel, terwijl de beleidsambtenaar alleen naar zichzelf als individu hoeft te kijken.

Nu een samenvatting van de antwoorden op de deelvragen is gegeven, kan de aandacht worden gelegd op de centrale vraag:

In hoeverre komen de wensen en de verwachtingen van de werkgever en de beleidsambtenaren ten aanzien van loopbanen en mobiliteit binnen het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties overeen; hoe kunnen verschillen en overeenkomsten worden verklaard en wat betekent dit voor de ontwikkeling en uitvoering van het loopbaan- en mobiliteitsbeleid?

De vraag kan worden opgedeeld in drie delen. Allereerst wordt de vraag beantwoord in hoeverre de wensen en de verwachtingen van de werkgever en de beleidsambtenaren ten aanzien van loopbaan en mobiliteit overeenkomen. Vervolgens worden de verschillen en de overeenkomsten belicht waarbij een verklaring daarvoor wordt gegeven.

Het laatste deel van de vraag betreft aanbevelingen met betrekking tot de ontwikkeling en de uitvoering van het loopbaan- en mobiliteitsbeleid. Dit deel van de vraag wordt beantwoord in de tweede paragraaf van het hoofdstuk.

De wensen en verwachtingen van de werkgever en de beleidsambtenaren ten aanzien van loopbaan en mobiliteit komen redelijk goed overeen. Zowel leidinggevend als de beleidsambtenaren geven aan dat de mate van mobiliteit beperkt is. Deze beperking wordt veroorzaakt door onder andere een geringe aantal plaatsen in de top, wat verticale mobiliteit lastig maakt. Ook geven leidinggevend en beleidsambtenaren aan een beperkte mate van mobiliteit op prijs te stellen. De leidinggevend duiden hierbij op het organisatiebelang, wat inhoudt dat de organisatie niet is ingericht op een grote mate van mobiliteit, aangezien hierdoor bepaalde taken onderbezet raken. De beleidsambtenaren duiden op het kennisbehoud, wat verloren zou gaan wanneer men elke paar jaar wisselt van functie.

Het grootste verschil tussen de visie van de leidinggevenden en de beleidsambtenaren betreft de soort mobiliteit.

Twee belangrijke aspecten hebben invloed op de verschillende verwachtingen. Dit betreffen de directie en de loopbaanfase. Een belangrijke bevinding is het verschil tussen de directies. Dit verschil had ik niet verwacht, maar is wel tekenend voor de verschillende visies van leidinggevenden en beleidsambtenaren. Directie zomer en directie herfst staan meer open voor mobiliteit en werken reeds veel op projectbasis. De directie is van invloed op zowel de leidinggevenden als ook de beleidsambtenaren met betrekking tot hun verwachtingen ten aanzien van loopbaan en mobiliteit. Dit heeft te maken, zoals blijkt uit de verklaring gegeven in hoofdstuk 6, met de structuur en de cultuur van de verschillende directies. De structuur van een directie geeft bepaalde mogelijkheden tot mobiliteit en een flexibele werkhouding, deze vrijheid verschilt per directie. Daarnaast verschilt de cultuur per directie, waarbij de normen en waarden met betrekking tot onder andere mobiliteit variëren.

Daarnaast leidt de loopbaanfase waarin een beleidsambtenaar zich bevindt tot verschillen in verwachtingen. De vier fases onderscheiden zich, zo blijkt uit hoofdstuk 2, door de bijdrage aan de organisatiedoelen vanuit de beleidsambtenaren. De loopbaanfase waarin de beleidsambtenaar zit zorgt tevens voor een verschillende visie met betrekking tot loopbaan en mobiliteit. Met name de beleidsambtenaren die zich in fase 1 en 2 bevinden hebben een positieve en open houding richting een toenemende mate van interne mobiliteit. De beleidsambtenaren die zich in fase 3 en 4 bevinden zien de mogelijkheden tot interne mobiliteit minder positief in, waarbij zij met name duiden op de moeilijk veranderbare organisatiestructuur en organisatiecultuur.

Concluderend komen de wensen en de verwachtingen van leidinggevenden en beleidsambtenaren goed overeen, echter, deze wensen en verwachtingen sluiten niet aan met het beleid dat wordt gevoerd. Het beleid omtrent loopbaan en mobiliteit erkent een grote rol aan loopbaan en mobiliteit. Echter, de organisatiestructuur is niet ingericht op een grote mate van mobiliteit. Het beleid kun je maken met daarin een grote rol voor mobiliteit, maar wanneer de organisatiestructuur daar niet op dit moment is ingericht, zal het beleid niet aansluiten met de praktijk. De organisatiecultuur, zoals de wens naar mobiliteit en het initiatief nemen in de vorming van de eigen loopbaan, is daarmee niet het enige dat verandering nodig heeft voor een omslag naar meer mobiliteit; ook een verandering in de organisatiestructuur is noodzakelijk.

7.2 Discussie

In februari 2010 ben ik mij gaan verdiepen in de relatie tussen de leidinggevenden en de beleidsambtenaren bij het Ministerie BZK met betrekking tot hun wensen en verwachtingen ten aanzien van loopbaan en mobiliteit. Een half jaar lang onderzoek heeft geleid tot een aantal resultaten besproken in bovenstaande hoofdstukken.

Voordat de aanbevelingen aan bod komen, is het van belang om de wetenschappelijke bijdrage van dit onderzoek weer te geven.

Terugkijkende naar de wetenschappelijke relevantie aangegeven in hoofdstuk 1, kan in deze paragraaf een reflectie op de gebruikte theorie worden weergegeven. Verschillende theorieën (Gasperz en Ott, 1996; Steijn en Groeneveld, 2009) geven aan dat er een verschuiving gaande is van het oude naar het nieuwe psychologisch contract.

Dit onderzoek toont aan dat binnen de onderzochte directies de verschuiving van het oude naar het nieuwe psychologisch contract echter nog niet heeft plaatsgevonden.

In hoofdstuk 2 zijn een drietal invloedsfactoren beschreven die van invloed zijn op de status van het psychologisch contract. Er is niet eerder onderzoek gedaan naar de invloedsfactoren (loopbaan- en mobiliteitsbeleid, in relatie met het psychologisch contract, waarbij naast de factoren van invloed ook wordt gekeken naar de status van het psychologisch contract.

Daarnaast is aandacht besteed aan interne mobiliteit en loopbaan. Beide vormen onderdeel van het psychologisch contract. Het nieuwe psychologisch contract kenmerkt zich onder andere door de focus op interne mobiliteit en de ontwikkeling van de loopbaan. Zoals Gasperz en Ott (1996) aangeven zijn deze twee begrippen vrijwel niet eerder onderzocht onder zowel werkgever als werknemer.

Een belangrijk aspect om aan te halen is de cultuur binnen een organisatie. Uit het onderzoek blijkt dat het psychologisch contract onderdeel is van de organisatiecultuur. Het onderzoek versterkt dit doordat blijkt dat de verschillende directies anders tegen mobiliteit en loopbaan aankijken. Dit kan niet volledig door het cultuuraspect worden verklaard, maar zeker mede door de manier waarop het loopbaan- en mobiliteitsbeleid wordt gevoerd, alsmede de rol van de leidinggevenden en de structuur van de directie.

7.3 Aanbevelingen

Voortvloeiend uit de analyse en de resultaten kunnen een aantal aanbevelingen worden gedaan met betrekking tot de ontwikkeling en uitvoering van het loopbaan- en mobiliteitsbeleid.

Aanbevelingen:

- Allereerst werd duidelijk dat het beleid omtrent loopbaan en mobiliteit bij de meeste leidinggevenden en beleidsambtenaren niet bekend is. In het functioneringsgesprek komt het thema 'mobiliteit' wel aan bod, maar gezien de tijdsduur kan dit vaak niet uitgebreid worden besproken. Een apart gesprek betreffende de loopbaan (los van de prestaties en werkzaamheden die men verricht) zou uitkomst bieden aan meer aandacht voor mobiliteit. Een gesprek betreffende mobiliteit en loopbaan zou een aantal keer per jaar kunnen plaatsvinden (bijvoorbeeld twee keer per jaar), op die manier weten leidinggevenden wat er speelt in de hoofden van de beleidsambtenaren, wie ze eventueel voor welke opdracht kunnen gebruiken en hebben beleidsambtenaren het gevoel dat er naar ze wordt geluisterd. Het gesprek biedt een zekere houvast voor beide partijen, waarbij het tevens de ogen open houdt voor nieuwe kansen voor de beleidsambtenaren. Het belang van het voeren van twee gesprekken, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen het gesprek betreffende de inhoud van het werk en een gesprek betreffende de (persoonlijke) ontwikkeling van de beleidsambtenaar is tevens opgemerkt door Lievens (2006).

Er is duidelijk behoefte aan een luisterend oor, zodat beleidsambtenaren kunnen vertellen en aangeven wat hen bezig houdt en wat zij graag zouden willen doen. Het is daarbij van belang om duidelijk te maken wie er verantwoordelijk is voor de loopbaan. Het duidelijk maken kan onder andere gebeuren aan de hand van het beleid, maar zal meer indruk maken wanneer de leidinggevenden letterlijk tegen de beleidsambtenaren zeggen dat zij zelf verantwoordelijk zijn en daarmee niet een afwachtende houding moeten aannemen wanneer zij mobiel wensen te zijn.

Hierbij zou een keuze kunnen worden gemaakt om mensen specifiek op personeel te zetten. Een voorbeeld van iemand die specifiek op personeel wordt gezet is de p-manager. De p-manager houdt zich met name bezig met de loopbanen van de werknemers binnen de organisatie. Het is daarbij wel aan het Rijk, en met name aan DG seizoen, om na te gaan in hoeverre en in welke mate zij verandering willen. Vanuit de HR adviseurs wordt regelmatig contact met de beleidsambtenaren als een voorwaarde gezien om goed loopbaan- en mobiliteitsbeleid te ontwikkelen. De HR

adviseurs zouden regelmatig op de werkvloer van de beleidsambtenaren kunnen kijken, zodat zij een beeld krijgen wat er vanuit de beleidsambtenaren wordt gewenst met betrekking tot het vormgeven van hun loopbaan.

- Een tweede aanbeveling betreft het invoeren van een strategische personeelsplanning. Een groot deel van de leidinggevenden gaf te kennen dat zij meer structuur en houvast wensen wat betreft de omgang met de beleidsambtenaren. Ook de theorie in hoofdstuk 2 gaf het belang weer betreffende de relatie tussen de leidinggevende en de werknemer. Het geschreven beleid geeft namelijk niet weer hoe de leidinggevenden met de werknemers als individu moeten omgaan en hoe zij de werknemers kunnen waarderen in hun werkzaamheden. Het is voor leidinggevenden van belang te weten wat hun werknemers kunnen en willen. Met de strategische personeelsplanning heb je als organisatie een overzicht (kwadrant) met wat mensen kunnen en willen. Het is daarbij van belang om aan de slag te gaan met de leidinggevenden, want de leidinggevenden kunnen geholpen worden door het maken van een strategische personeelsplanning. Het is dan ook een aanbeveling om professionele hulp in te schakelen bij het maken van de strategische personeelsplanning. Bij het invoeren van een strategische personeelsplanning kunnen een aantal beperkingen tot mobiliteit worden verholpen. Allereerst wordt de waarborging van kennis ondervangen, doordat de organisatie weet wat zij aan kennis in huis heeft en hoe de organisatie deze kennis het beste kan inzetten. Daarnaast zorgt de strategische personeelsplanning voor een overzicht van de beleidsambtenaren binnen de organisatie, en de taken zij kunnen verrichten. Dit neemt de beperking weg dat men niet goed overzicht heeft betreffende de werknemers die binnen de organisatie werkzaam zijn.
- Een derde aanbeveling betreft een verandering in de organisatiestructuur. Zoals duidelijk werd in de theorie uit hoofdstuk 2 en de empirie uit hoofdstuk 5 en 6, vormt de organisatiestructuur (samen met de organisatiecultuur) de context om het psychologisch contract heen. De organisatiestructuur van de directies zijn bepalend voor de mogelijkheden tot interne mobiliteit. Om tot meer mobiliteit te komen is een aanbeveling om binnen realiseerbare tijd (een aantal jaren) de organisatiestructuur van het Rijk te veranderen. Deze aanbeveling mag misschien voor de hand liggen en niet gemakkelijk realiseerbaar zijn, maar waar het om gaat is dat de mobiliteitsmogelijkheden toegankelijker gemaakt moeten worden. Dit houdt ook in dat

de praktische kanten, zoals het arbeidscontract, niet al te omslachtig dienen te zijn bij een mobiliteitsstap naar een ander organisatiedeel van het Rijk. De mogelijkheden tot verticale mobiliteit moeten ook rijksbreed worden bekeken. Dus als een stap bij het eigen departement niet mogelijk is, dan is de stap misschien wel ergens anders mogelijk.

Hierop doorgaand zou het de mobiliteit ten goede komen wanneer er een andere indeling van de mensen in de organisatie wordt toegepast. Meer experts vanuit de samenleving en organisatie inzetten op de taken die moeten worden verricht. Bij het inschakelen van deze specifieke kennis is er ook geen sprake van kennis die verloren gaat.

De terugkeergarantie is voor beleidsambtenaren erg belangrijk (zoals blijkt uit de interviews), opdat wanneer zij mobiel worden, zij niet de kans lopen op het verlies van hun baan. Wat ook heel belangrijk is, zijn de arbeidsvoorwaarden. Op dit moment zijn er gesprekken gaande tussen de ondernemingsraden om verschillende barricades weg te halen. Barricades die de interdepartementale mobiliteit lastig maken. Wanneer de arbeidsvoorwaarden namelijk op één lijn liggen, is het voor ambtenaren makkelijker en in bepaalde zin ook veiliger om de stap te maken naar een ander departement. Wanneer zij zeker zijn van hun positie en van bijvoorbeeld hun salaris maakt dit de stap gemakkelijker.

Het voeren van een proactief beleid, dat inspeelt op de gewenste vorm van mobiliteit en zorgt voor baangarantie maakt dat beleidsambtenaren sneller de stap zetten naar een andere functie.

Het weghalen van de zogeheten formele barrières is tevens van groot belang.

Wanneer vacatures transparant worden gepubliceerd zijn beleidsambtenaren op de hoogte van het aanbod aan vrije functies.

Daarnaast is er meer behoefte aan aandacht voor projectmatig werken. Het Rijk wil de verkokering voorbij, zoals aangegeven staat in meerdere ideeën voor een nieuwe inrichting van de rijksdienst. De integrale aanpak moet duidelijker worden gecommuniceerd, zodat de ambtenaren weten wat de organisatie van ze verwacht.

Concluderend is de belangrijkste eerste stap om een gesprek met de HR adviseurs en de HR managers te voeren. Het is belangrijk dat zij, zij die immers het loopbaan- en mobiliteitsbeleid voor DG seizoenen maken, op de hoogte zijn van de wensen en verwachtingen van de beleidsambtenaren.

Gesprekken tussen HR adviseurs en beleidsambtenaren kunnen het beleid en de praktijk meer op een lijn laten lopen. Tevens is het van belang dat organisatie seizoen goed overzicht krijgt van wat zij 'in huis hebben' aan kennis en vaardigheden. De werknemers zijn immers het belangrijkste 'bezit' van de organisatie. Wanneer de organisatie met de strategische personeelsplanning aan de gang gaat, komt er overzicht betreffende welke beleidsambtenaren wat kunnen en willen; dat kan vervolgens worden aangesloten op de functies en taken binnen de organisatie.

7.4 Beperkingen onderzoek

Tot slot kunnen een aantal beperkingen van het onderzoek worden weergegeven. Het onderzoek betreft een klein organisatiedeel, wat sinds een aantal jaren een reorganisatie heeft doorlopen en daarmee een nieuw organisatiedeel is. Gezien de kleine omvang van DG seizoen, is geen grootschalig onderzoek uitgevoerd. Het onderzoek bij DG seizoen is daarom nog geen representatief beeld voor andere organisatieonderdelen binnen het ministerie BZK of binnen het Rijk. Aangezien het een jong organisatiedeel is kan de representativiteit beperkend zijn. In een ouder organisatiedeel kan bijvoorbeeld de rol van de leidinggevende anders zijn dan in dit nieuwe organisatiedeel.

In een nieuwe organisatie zoals DG seizoen, zou mogelijk een verschuiving van het oude naar het nieuwe psychologisch contract zichtbaar zijn. Doordat DG seizoen een nieuwe samenstelling van werknemers kent, waarin een nieuwe combinatie van directies zit, kunnen de wensen en verwachtingen van de leidinggevenden en de beleidsambtenaren zijn verschoven richting het nieuwe psychologisch contract. Het blijkt echter dat DG seizoen zich meer in het oude psychologisch contract bevindt.

Nader onderzoek bij uiteenlopende organisatiedelen van zowel het ministerie BZK alsmede organisatiedelen van het Rijk kunnen nieuwe inzichten geven in de status van het psychologisch contract.

Een tweede kanttekening, die tevens kan worden aangeduid als een beperking, is de focus van de werkgeverszijde vanuit de HR adviseurs. Deze focus representeert niet de volledige werkgeverszijde, maar alleen de beleidskant van het personeelsbeleid. Om de werkgeverszijde te ondersteunen zijn ook de leidinggevenden als werkgever gepresenteerd. De HR adviseurs geven samen met de leidinggevenden een realistisch beeld weer van het werkgeversperspectief, echter, zoals dit als kanttekening wordt aangegeven, weergeeft het niet de volledige werkgever en is het een keuze van focus.

Literatuurlijst

Agryris, C. (1960). *Understanding organizational behavior*. Homewood, 11, Dorsey Press, Inc.

Boxall, P., Purcell, J. (2008). *Strategy and human resource management* (2nd ed.). Basingstoke: Palgrave MacMillan.

Conway, N., Briner, R.B. (2005). *Understanding psychological contracts at work. A critical evaluation of theory and research*. Oxford University Press. New York.

Coyle-Shapiro, J.A.M. (2001). Managers: Caught in the middle of a psychological contract muddle. Paper presented at the Annual meeting of the Academy of Management, Washington DC, August 2001.

Coyle-Shapiro, J.A.M., Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey. *Journal of management studies*, 37 (7), 903-930.

Coyle-Shapiro, J.A.M., Shore, L.M., Taylor, M.S., Tetrick, L.E. (2004). The employment relationship. Examining psychological and contextual perspectives. Oxford University Press. New York.

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

Grant, D. (1999). HRM, rhetoric and the psychological contract: a case of easier said than done'. *The International Journal of Human Resource Management*, 10 (2), 327-350.

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

Guest, D.E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 649-664.

Guest, D.E., Conway, N. (2000). Can an organization have a psychological contract? A conceptual and empirical analysis. *Paper represented at the Academy of Management Meeting*, Toronto.

Herriot, P., Manning, W.E.G., Kidd, J.M. (1996). The content of the psychological contract. *Paper presented at the workshop 'Changes in psychological contracts'*, Tilburg.

Jagemath, M., Pherai, V. (2009). Belofte maakt schuld. Afstudeerscriptie, Erasmus Universiteit Rotterdam, faculteit der Sociale Wetenschappen.

Kotter, J.P. (1973). The psychological contract: Managing the joining up process. *California Management Review*, 15 (3): 91-99.

Lievens, F. (2006). *Handboek Human Resource Management. Back to Basics*. Lannoo Campus, Academic Service. Den Haag.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2007). *Nota Vernieuwing Rijksdienst*. Den Haag.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2007). *SRO-cyclus*. Den Haag.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2008). *Trendnota Arbeidszaken Overheid 2008*. Den Haag.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2009). *Uitkomst visietraject Organisatie- en Personeelsbeleid Rijk 2009*. Den Haag.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2009). *Arbeidsmarktmonitor Rijk 2009*. Den Haag.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2010). *Nota Loopbaanbeleid-talentmanagement*. Den Haag.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. *Ambtenaar van de toekomst. Kan de overheid ook 'nieuw werken'?* Geraadpleegd op 21 april 2010.

<http://www.ambtenaarvandetoekomst.nl/actueel/rva/>

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. *Programma Vernieuwing Rijksdienst*. Geraadpleegd op 27 april 2010. <http://www.voordetoekomst.nl/het-nieuwe-werken>

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. *Werken bij het Rijk. Mobiliteitsorganisatie*. Geraadpleegd op 7 mei 2010. <http://www.werkenbijhetrijk.nl>

Mobiliteitsbank. *De interne vacaturebank voor rijksmedewerkers*. Geraadpleegd op 8 mei 2010. <http://www.mobiliteitsbank.nl>

Nelis, J. (2009). *Inventarisatie ontwikkeling loopbaanbeleid*. Den Haag.

Nelis, J. (2008). *Een eerste stap op weg naar een loopbaanbeleid voor beleidsmedewerkers*. Den Haag.

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.

Purcell, J., Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17 (1), 3-20.

Robinson, S.L., Kraatz, M.S., Rousseau, D.M. (1994). *Changing obligations and the psychological contract*. *Academy of Management Journal*, 37 (1): 437-452.

Robinson, S.L., Rousseau, D.M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 254-259.

Robinson, S.L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, 41: 574-599.

Rousseau, D.M. (1990). *Promises in action: Psychological contracts in organizations*. Newbury Park, CA: Sage.

Rousseau, D.M. & Greller, M.M. (1994). Human resource practices: administrative contract makers. *Human Resource Management*. 33 (3), 385-401.

Rousseau, D.M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 511-542.

Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and leadership*. San Francisco. Jossey-Bass Publishers.

Shore, L.M., Tetrick, L.E. (1994). The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship, *Trends in Organizational behaviour*, edited by Cooper, C.L. and Rousseau, D.M., John Wisleys & Sons Ltd., 91-108.

Steijn, B, Groeneveld, S. (2009). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Van Gorcum.

Straathof, A. (2009). *Zoeken naar de kern van cultuurverandering. Inzicht, meten, sturen*. Delft: Eburon.

Thiel, S. van. (2005). *Bestuurskundig onderzoek, een methodologische inleiding*. Uitgeverij Coutinho, Bussum.

Turnley W.H. & Feldman D.C. (1999). The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty and neglect. *Human Relations*, 52 (7), 895-922

Van der Voet, J. (2008). *Geluk is de realiteit min de verwachting*. Afstudeerscriptie, Erasmus Universiteit Rotterdam, faculteit der Sociale Wetenschappen.

Weggeman, M. (2008). *Leidinggeven aan professionals? Niet doen! Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie*. Scriptum.

Reflectie

Inleiding

Een kort reflectieverslag van mijn afstudeerperiode mag niet ontbreken ter afsluiting van de scriptie. Van 1 februari 2010 tot 1 juli 2010 heb ik stage gelopen op het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). Kort zal ik mijn ervaringen tijdens deze leerzame periode weergeven.

Een ministerie

Vanaf het begin van dit collegejaar ben ik me gaan oriënteren op een geschikte en leerzame stageplaats: het liefst ambieerde ik een grote organisatie zoals een ministerie. Als bestuurskunde student wilde ik immers wel eens kennismaken met deze grote bestuurslaag in Nederland.

Na een intensieve zoektocht stuitte ik op een stageopdracht bij het Ministerie BZK, waar ik meteen enthousiast over was. En ik had geluk, ik mocht op gesprek komen.

Bij aanvang wist ik al dat ik geïnteresseerd was in wat de mensen op een ministerie aantrekt en tevens hoe de communicatie en relatie tussen de leidinggevenden en de (beleids)ambtenaren zich vorm geeft. Dit thema staat immers centraal in de Master Arbeid, Organisatie en Management.

Het psychologisch contract

Een onderzoek naar de afstemming tussen de wensen en verwachtingen met betrekking tot loopbaan en mobiliteit leidde tot het centraal stellen van het psychologisch contract. De term 'psychologisch contract' klinkt interessant en complex en dit is het in zekere zin ook. Juist daarom was het een uitdaging om daarmee aan de slag te gaan. Het interessante aspect betreft mijn inziens de wensen en verwachtingen van zowel de werkgever als de werknemer en hoe deze wensen en verwachtingen in relatie met elkaar staan. Beide hebben bepaalde wensen en verwachtingen die overeen kunnen komen of niet. Ongeacht de overeenkomsten en verschillen ontstaat er het psychologisch contract. De complexe kant van het psychologisch contract heb ik ervaren als de onuitgesproken wensen en verwachtingen. Het formele arbeidscontract staat op papier genoteerd, terwijl het psychologisch contract juist bestaat uit een contract waarin de verwachtingen niet zijn opgeschreven.

Het onderzoek

Om het psychologisch contract in de praktijk toepasbaar te maken, heb ik gekozen voor een koppeling naar het loopbaan- en mobiliteitsbeleid. Hierdoor kreeg het onderzoek een toegevoegde waarde voor de praktijksituatie bij DG seizoen.

Het houden van interviews was een leerzame ervaring waarbij interessante uitspraken met betrekking tot loopbaan en mobiliteit naar boven zijn gekomen.

Het gesprek met de leidinggevenden en de beleidsambtenaren over loopbaan en mobiliteit had over het algemeen een soepel verloop. Mensen stonden open voor de vragen en gaven aan het leuk te vinden om over hun ervaringen te praten.

Eigen ervaring

Afgelopen maanden waren een leerzame tijd waarin ik erachter ben gekomen dat het werken bij het Rijk naar mijn inzien voordelen en nadelen heeft. Voordelen zijn de maatschappelijke betrokkenheid die de mensen hebben binnen het Rijk. Daarnaast is het Rijk een werkgever waar veel mensen zich thuis voelen. Dit heb ik gemerkt tijdens mijn stageperiode, iedereen is welkom.

Echter, als je van actie houdt en graag om de paar jaar wisselt van functie, vraag ik mij af of je bij het Rijk goed zit. Persoonlijk heb ik te weinig spanning en actie ervaren in mijn omgeving.

Een warm welkom en afscheid hebben mij het gevoel gegeven dat ik een bijdrage heb kunnen leveren aan de organisatie. Tijdens de presentatie van mijn onderzoeksbevindingen heb ik de organisatie kunnen laten zien waar zij zich in het psychologisch contract bevinden en wat de aanbevelingen zijn met betrekking tot het ontwikkelen en uitvoeren van het loopbaan- en mobiliteitsbeleid.

Het feit dat dit onderzoek wordt meegenomen naar een overleg met de leidinggevenden van DG seizoen waardeert ik zeer. Tot op heden heb ik veel positieve reacties ontvangen op mijn onderzoek en aanbevelingen. Ik hoop dat het onderzoek ook daadwerkelijk kan bijdragen aan een verandering.

Bijlage 1: Vragenlijst direct leidinggevende (werkgever)

Topic-lijst 'psychologisch contract en het loopbaan- en mobiliteitsbeleid'

Aan: Direct leidinggevende

Introductie

Het doel van dit onderzoek is in kaart te brengen hoe werkgever en beleidsambtenaren kijken naar loopbaan en mobiliteit.

Het denken over loopbanen en (interne) mobiliteit is de laatste jaren sterk veranderd. Het beleid stuurt de werknemers naar een nieuwe (andere) manier van denken over hun loopbanen.

Een nieuwe manier van denken is een verandering voor zowel werkgever als de beleidsambtenaren. Het is daarom interessant om uit te zoeken in hoeverre het beleid overeenkomt met de wensen en verwachtingen van de werknemers (en ook de werkgever zoals de direct leidinggevende).

Graag interview ik u als leidinggevende en wordt in dit interview daarmee gevraagd naar uw rol als leidinggevende en niet zozeer naar uw persoonlijke ervaringen (als werknemer).

Verloop gesprek:

- Visie in de organisatie
- De loopbaan van uw medewerkers (beleidsambtenaren)
- Verandering in visie
- Rol van de leidinggevende
- Gedeelde visie
- Het loopbaan- en mobiliteitsbeleid
- Toekomst

1. Visie in de organisatie

- Wat is de visie van de organisatie over loopbanen?
- Wat is de visie van de organisatie over interne mobiliteit?
- Hoe denkt u daarover als leidinggevende?

- Wat wordt er van de beleidsambtenaren verwacht?
- Welke rol hebben beleidsambtenaren daarin?

2. Verandering in visie (± 10 minuten)

- Is men in de organisatie anders gaan denken over loopbaan en mobiliteit? Zo ja, hoe dan?
- Worden deze gedeeld?
- Ziet u dit terug bij uw medewerkers?
- Hoe denken uw medewerkers over het huidige beleid?
- Verwacht men andere dingen van de organisatie dan vroeger?
- Verwacht men andere dingen van de leidinggevende dan vroeger?
- Verwacht men andere dingen van de beleidsambtenaar dan vroeger?
- Heeft het loopbaan- en mobiliteitsbeleid te maken met een cultuurverandering? Hoe is dit zichtbaar?

3. Rol van de leidinggevende (± 10 minuten)

- Wat ervaart u als uw rol ten aanzien van de loopbaan en mobiliteit van de mensen die u onder zich heeft?
 - Vindt u dat u als leidinggevende sturing moet geven aan de loopbaan
 - Denkt u dat dit beter kan worden afgestemd (zo ja, hoe)?
 - Hoe zorgt u voor een goede afstemming tussen de wensen en verwachtingen van de organisatie en de beleidsambtenaren?
- Sluiten de ideeën van uw medewerkers betreffende hun loopbaan aan met uw ideeën?

4. Gedeelde visie (± 8 minuten)

- Hoe wordt er door uw collega's gesproken over het loopbaan- en mobiliteitsbeleid?
 - Bent u het doorgaans met elkaar eens?
 - Waarin verschilt u van mening?
- Wat vinden uw collega's belangrijk? Waar wordt de nadruk op gelegd?

5. Loopbaan- en mobiliteitsbeleid (± 8 minuten)

- Heeft het beleid effect volgens u? Hoe is dit zichtbaar?

Sluiten volgens u de wensen en verwachtingen van de beleidsambtenaren aan met het beleid? Wat zou hierin anders kunnen en beter passen?

- Voelt u het als een natuurlijk beleid?

6. Toekomst (± 8 minuten)

- Denkt u dat de loopbaanmogelijkheden en de mate en aard van mobiliteit zullen veranderen?
- Verwacht u komende jaren dat er binnen de organisatie anders zal worden gedacht over loopbaanmogelijkheden en mobiliteit?
- Verwacht u hierin positieve of negatieve ontwikkelingen? Welke dan?
- Heeft het gevoel dat de beleidsmakers het beleid voldoende afstemmen op wat daadwerkelijk gewenst is vanuit de beleidsambtenaren?
- Denkt u dat het loopbaan- en mobiliteitsbeleid sturing kan geven aan een andere manier van denken over loopbaanmogelijkheden en mobiliteit?

Is het duidelijk hoe de direct leidinggevende denkt? Is dit meer volgens het oude psychologisch contract of het nieuwe psychologisch contract? Is er een verandering zichtbaar met eerder? Is er een nieuwe manier van denken of is deze afgelopen jaren niet zozeer veranderd (ondanks dit wel in het beleid staat aangegeven en wordt gestuurd).

Bijlage 2: Vragenlijst beleidsambtenaar (werknemer)

Topic-lijst 'psychologisch contract en het loopbaan- en mobiliteitsbeleid'

Aan: Beleidsambtenaar

Introductie

Het doel van dit onderzoek is in kaart te brengen hoe werkgever en beleidsambtenaren kijken naar loopbaan en mobiliteit.

Het denken over loopbanen en (interne) mobiliteit is de laatste jaren sterk veranderd. Het beleid stuurt de werknemers naar een nieuwe (andere) manier van denken over hun loopbanen.

Een nieuwe manier van denken is een verandering voor zowel werkgever als de beleidsambtenaren. Het is daarom interessant om uit te zoeken in hoeverre het beleid overeenkomt met de wensen en verwachtingen van de werknemers (en ook de werkgever zoals de direct leidinggevende).

Verloop gesprek:

- Persoonsinformatie
- Nu
- Vroeger
- Gedeelde visie
- Toekomst

1. Persoonsinformatie

- Wat is uw leeftijd?
- Hoe lang bent u al in dienst bij het Rijk? En bij BZK?
- Wat is uw functie?

2. Nu (± 15 minuten)

- Wat verwacht u van de organisatie ten aanzien van uw loopbaan?
- Wat verwacht u van de organisatie ten aanzien uw (interne) mobiliteit? Wat zijn uw verwachtingen met betrekking tot uw loopbaan?
- Wat verwacht de organisatie van uw loopbaan volgens u?
- Wat verwacht de organisatie van uw bereidheid tot mobiliteit?

- Hoe dient de organisatie de loopbaan en mobiliteit te faciliteren?
- Wat ziet u als u eigen rol in de zorg voor uw loopbaan en mobiliteit?
- Vindt u dat uw leidinggevende uw loopbaan(mogelijkheden) steunt?
- Vindt u dat het vooral van u zelf afhangt hoe uw loopbaan zich vormt (of is enige sturing van leidinggevende nodig)? (voelt u een bepaalde druk?)
- Zijn uw verwachtingen tot uiting gekomen?
- Sluiten uw wensen wat betreft uw loopbaan en mobiliteitsmogelijkheden aan met het beleid dat gevoerd wordt?

3. Vroeger (± 10 minuten)

- Wat was uw voornaamste reden om bij het Rijk te komen werken?
- In vergelijking met nu zijn de verwachtingen rondom loopbaanmogelijkheden en mobiliteit veranderd in vergelijking met 5 tot 10 jaar geleden, wat was uw voornaamste reden om bij het Rijk te komen werken?
- Is het denken over loopbaanmogelijkheden en mobiliteit veranderd?
- Heeft de organisatie dezelfde verwachtingen als vroeger? Hoe is dat voor u?
- Zijn uw verwachtingen veranderd in vergelijking met 5 a 10 jaar geleden? Zo ja, hoe dan?

4. Gedeelde visie (± 8 minuten)

- Hoe wordt er door uw collega's gesproken over het loopbaan- en mobiliteitsbeleid?
- Wat vinden uw collega's belangrijk? Waar wordt de nadruk op gelegd?
- Hoe wordt er door directeuren en direct leidinggevende gedacht over het loopbaan- en mobiliteitsbeleid?
- Bent u het doorgaans met elkaar eens? Waarin verschilt u van mening?

5. Toekomst (± 15 minuten)

- Denkt u dat de loopbaanmogelijkheden en de mate en aard van mobiliteit zullen veranderen?
- Verwacht u komende jaren dat er binnen de organisatie anders zal worden gedacht over loopbaanmogelijkheden en mobiliteit?
- Verwacht u hierin positieve of negatieve ontwikkelingen? Welke dan?
- Heeft het gevoel dat de beleidsmakers het beleid voldoende afstemmen op wat daadwerkelijk gewenst is vanuit de beleidsambtenaren?

- Denkt u dat het loopbaan- en mobiliteitsbeleid sturing kan geven aan een andere manier van denken over loopbaanmogelijkheden en mobiliteit?
- Wat wordt in de toekomst als de taak van de organisatie gezien? Wat zijn hierbij de verantwoordelijkheden van de werknemer?

Algemeen: Zorg dat je informatie hebt over het geslacht, de leeftijd, de functie en de functieduur.

Controle (heb ik informatie over de volgende zaken):

Is het duidelijk hoe de beleidsambtenaar denkt? Is dit meer volgens het oude psychologisch contract of het nieuwe psychologisch contract? Is er een verandering zichtbaar met eerder? Is er een nieuwe manier van denken of is deze afgelopen jaren niet zozeer veranderd (ondanks dit wel in het beleid staat aangegeven en wordt gestuurd).

Bijlage 3: Vragenlijst HR adviseur (beleidsmaker)

Topic-lijst 'psychologisch contract en het loopbaan- en mobiliteitsbeleid'

Aan: HR-manager

Introductie

Het doel van dit onderzoek is het in kaart brengen hoe de werkgever en de beleidsambtenaren naar de loopbaan en mobiliteit kijken.

Het denken over loopbanen en (interne) mobiliteit is de laatste jaren sterk veranderd. Het beleid stuurt de werknemers naar een nieuwe (andere) manier van denken over hun loopbanen.

Een nieuwe manier van denken heeft over het algemeen tijd nodig. Het is daarom interessant om uit te zoeken in hoeverre het beleid overeenkomt met de wensen en verwachtingen van de werknemers (en ook de werkgever zoals de direct leidinggevende).

Verloop gesprek:

- Loopbaan- en mobiliteitsbeleid
- Het beleid voorheen en nu
- Het (beoogde en daadwerkelijke) effect van het beleid

1. Loopbaan- en mobiliteitsbeleid (± 10 minuten)

- Wat zijn de hoofdlijnen uit het loopbaan- en mobiliteitsbeleid?
 - Doel op de inhoud, wat staat erin?
- Hoe komt het beleid tot stand?
 - Worden alle partijen betrokken bij de totstandkoming van het beleid?

2. Vroeger en nu (± 20 minuten)

- Wat is er aan dit beleid anders dan het beleid voorheen?
 - Is het vernieuwend?
 - (Opzoek naar kernwoorden)
- Wat was in ouder beleid belangrijk? Wat is in het nieuwe beleid belangrijk?
- Is het als het ware een cultuurverandering?
 - Is het nieuwe beleid gericht op een (compleet) andere manier van denken?

- Heeft deze verandering een andere manier van denken en doen (van leidinggevende en beleidsambtenaren) binnen de organisatie nodig?

3. Effect (± 20 minuten)

- Hoe is het beleid ontvangen?
- Wat vinden leidinggevende er van?
- Wat vinden beleidsambtenaren?
- Wordt het in praktijk gebracht?
- Wat wel wat niet?
- Sluit het aan bij de verwachtingen van mensen in de organisatie?
- Hoe gaan jullie verder?
- Zijn er belemmerende factoren?
- Wat zijn belangrijke uitdagingen voor de toekomst van het loopbaan en mobiliteitsbeleid?
- Staat iedereen achter het beleid? (leidinggevende en beleidsambtenaren)
 - Waarom wel of niet?
- Wat wilt u bereiken met dit beleid?
 - Wat heeft het beleid voor ogen?
- Wat zou er kunnen veranderen volgens u (zoals het beleid dit voor ogen heeft)?
- Slaat het beleid aan bij de beleidsambtenaren? Hoe is dit dan zichtbaar?
- Is de mobiliteit toegenomen?
- Is dit beleid volgens u volgens de wensen van de beleidsambtenaren?