



De mobiele medewerker

Arbeidsmobiliteit bij Achmea

Annemieke van Breugel
Utrecht: juli 2012



Scriptie: De mobiele medewerker
Arbeidsmobiliteit bij Achmea

Naam: Annemieke van Breugel
3216403

Plaats & Datum: Utrecht: juli 2012

Kader: Afstudeerscriptie Master Strategisch Human Resource Management

Opleiding: Utrechtse School voor Bestuurs – en Organisationswetenschappen

Organisatie: Achmea

Begeleiders: Vanuit Universiteit: Prof. Dr. Peter Leisink
Vanuit Achmea: Drs. Maaïke Blansjaar

Contactgegevens: A.M.vanBreugel@students.uu.nl
annemiekevbregel@hotmail.com



Universiteit Utrecht



Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Samenvatting	6
Hoofdstuk 1 – Introductie	9
• 1.1 Introductie	9
• 1.2 Probleemstelling	11
• 1.3 Organisatiebeschrijving	13
• 1.4 Relevantie	15
• 1.5 Leeswijzer	17
Hoofdstuk 2 – Theoretisch kader	18
• 2.1 Wat is arbeidsmobiliteit?	18
• 2.2 Factoren die mobiliteit beïnvloeden	22
• 2.3 Vergroten van mobiliteit	32
• 2.4 Conclusies, verwachtingen & topiclijst	37
Hoofdstuk 3 – Verantwoording opzet en uitvoering van het onderzoek	40
• 3.1 Onderzoeksmethode	40
• 3.2 Onderzoeksgroep	40
• 3.3 Analyse van de data	42
• 3.4 Betrouwbaarheid en validiteit	43
Hoofdstuk 4 – Resultaten	44
• 4.1 Beschrijving participanten	44
• 4.2 Bereidheid en mogelijkheden tot mobiliteit	46
• 4.3 Factoren van invloed op mobiliteit	48
• 4.4 Vergroten van mobiliteit	65

Hoofdstuk 5 – Conclusie, aanbevelingen	75
• 5.1 Conclusies	75
• 5.2 Aanbevelingen	82
Hoofdstuk 6 discussie & reflectie	86
• 6.1 Discussie	86
• 6.2 Reflectie rol onderzoeker	87
• 6.3 Aanbevelingen vervolgonderzoek	88
Referenties	89
Bijlage 1 – Topiclijsten	92
Bijlage 2 – Codeboom	97
Bijlage 3 – Paper publieke dimensie	99

Voorwoord

Hoera! Dat is het eerste woord dat in mij opkomt als ik aan het bedenken ben wat je nu eigenlijk in een voorwoord zet. Hoera, hij is af! Dit gevoel komt niet omdat ik het de afgelopen periode zo slecht naar mijn zin heb gehad. Integendeel. Maar het afsluiten van een onderzoek waar je zo lang mee bezig bent geweest, geeft een gevoel van opluchting. Ik heb het toch maar even gedaan.

Deze scriptie vormt de afsluiting van mijn master Strategisch Human Resource Management. Het afgelopen half jaar heb ik mij daarom beziggehouden met arbeidsmobiliteit. Dit mocht ik doen binnen Achmea. Ik wil daarom allereerst in dit voorwoord mijn stagebegeleidster Maaïke Blansjaar bedanken. Zonder haar was dit nooit zo'n leuke en leerzame ervaring voor mij geworden. Ik wil haar bedanken voor het vertrouwen dat ze mij schonk en de vrijheid die ik gekregen heb om het onderzoek vorm te geven. Daarnaast wil ik ook Robert Boulogne bedanken, die bijna al mijn stukken heeft meegelezen en daar zeer opbouwende commentaren op heeft gegeven. De gesprekken die ik zowel met Maaïke als met Robert gevoerd heb, gaven mij steeds nieuwe inzichten en zelfvertrouwen om door te gaan. Ook mijn begeleider vanuit de Universiteit, Peter Leisink, wil ik hartelijk bedanken. De gesprekken die wij voerden, hielpen mij om puzzelstukjes op zijn plaats te laten vallen en om een duidelijke structuur aan te brengen. Na ieder gesprek had ik nieuwe inzichten opgedaan en kon ik weer met frisse moed verder. Als laatste wil ik natuurlijk ook de participanten hartelijk danken voor de open en eerlijke gesprekken die ik met hen gevoerd heb. Zonder hun input was dit hele onderzoek er niet geweest en ik wil hen daarom ook bedanken voor hun tijd en enthousiasme.

Nu deze scriptie is afgerond, ben ik afgestudeerd en klaar om zelf het werkende leven in te gaan. Dit onderzoek heeft mij bij voorbaat geleerd om scherp te blijven en mij op wat voor wijze dan ook te blijven ontwikkelen. Door gesprekken met mensen die allemaal op een andere manier tegen werk aankijken, ben ik zelf na gaan denken welke waarde werk voor mij heeft en hoe ik mijn loopbaan vorm wil geven. Wat dat betreft is dit onderzoek voor mij persoonlijk ook zeer leerzaam geweest.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van het rapport!

Samenvatting

Introductie

Dit onderzoek is ontstaan als vervolg op een intern onderzoek van Achmea naar duurzame inzetbaarheid. Uit dit onderzoek bleek dat functieleeftijd daarbij vaak van veel groter belang was, dan leeftijd in jaren. Hierdoor is de vraag ontstaan naar een onderzoek naar functieleeftijd.

Het doel van het onderzoek is om te onderzoeken hoe Achmea de mobiliteit van medewerkers met een hoge functieleeftijd kan vergroten. Om dit te kunnen doen is het van belang om inzicht te geven in de factoren die bijdragen aan een hoge functieleeftijd. Daarnaast wordt onderzocht welke invloed opleidingsniveau op mobiliteit heeft en hoe eventuele maatregelen afgestemd kunnen worden op dit niveau. Deze doelstelling leidt tot de volgende hoofdvraag: *Wat zijn de redenen die eraan bijdragen dat medewerkers lang in dezelfde functie zitten en hoe kan Achmea de mobiliteit van medewerkers met een functieleeftijd hoger dan 7 jaar vergroten?*

Onder medewerkers worden zowel hoger – als lager opgeleide medewerkers verstaan. In de uitvoering van het onderzoek is hier onderscheid tussen gemaakt.

Theoretisch kader

In het theoretisch kader zijn allereerst definities gecreëerd. Hierbij gaat het met name om de vraag hoe mobiliteit en inzetbaarheid zich tot elkaar verhouden. In definities in de literatuur draaien deze als een cirkel om elkaar heen: aan de ene kant wordt mobiliteit gezien als *middel* om medewerkers inzetbaar te houden (Josten et al, 2012; de Winne et al, 2008). Forrier & Sels (2005) daarentegen zien mobiliteit als *uitkomst* van inzetbaarheid.

Als tweede is in het theoretisch kader gekeken naar de factoren die - volgens de literatuur - mobiliteit beïnvloeden. Daarbij is allereerst gekeken naar persoonlijkheidseigenschappen. Deze factor blijkt niet van heel erg groot belang. Alleen aanpassingsvermogen speelt een grote rol bij mobiliteit (O'Connell et al, 2008). Demografische factoren spelen ook een rol; met name de gezinssamenstelling en de levensfase waarin iemand verkeert, heeft invloed op zijn of haar mobiliteit. Ook iemands opleidingsverleden en ervaring spelen een rol. Daarnaast zijn de arbeidstevredenheid en betrokkenheid bij de organisatie van groot belang. Als laatste spelen contextfactoren een rol; met name externe mobiliteit is sterk conjunctuur afhankelijk.

Als laatste is in het theoretisch kader gekeken naar activiteiten die de mobiliteit van medewerkers kunnen vergroten. Hierbij is allereerst de vraag gesteld wie er verantwoordelijk is voor deze activiteiten; de medewerker of de organisatie. Vervolgens zijn een aantal activiteiten zoals trainingen, loopbaancoaching en informele leerervaringen besproken. Deze literatuurstudie heeft als basis voor de topiclijst gediend.

Methoden

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksmethode, namelijk het houden van semigestructureerde interviews. Er zijn tien interviews afgenomen onder medewerkers met een functieleeftijd hoger dan 7 jaar en vier interviews met (een aantal van) hun leidinggevenden. Daarnaast zijn er twee ‘expertinterviews’ afgenomen met een loopbaancoach en een ATC – adviseur. De interviews zijn opgenomen met een voice recorder en vervolgens letterlijk uitgetypt. De transcripten van deze interviews, zijn vervolgens geanalyseerd met behulp van het programma MAXQDA.

Resultaten

De factoren die door zowel de adviseurs, de leidinggevenden als de medewerkers als het meest belangrijk werden gezien, zijn de hoge arbeidstevredenheid en de goede arbeidsvoorwaarden. Ook het tekort aan prikkeling en het lage besef van urgentie (noodzaak) onder veel medewerkers zijn belangrijke factoren. De onderlinge verschillen tussen hoger en lager opgeleide medewerkers lijken daarbij niet erg groot. Voor beide groepen zijn de hoge arbeidstevredenheid en de goede arbeidsvoorwaarden het belangrijkste. Alleen qua opleidingen is een duidelijk verschil waarneembaar; hoger opgeleiden ontwikkelen zich meer, ondanks dat ze in hun eigen functie blijven zitten.

De belangrijkste activiteiten die door deelnemers genoemd worden om de mobiliteit te vergroten, zitten op het gebied van de prikkeling. Dit sluit aan bij de gevonden factoren, waarbij het tekort aan prikkeling ook een grote rol speelt. De huidige tools die Achmea kent zoals het groeiplan en ‘Mijn Loopbaan’ worden nog niet veel gebruikt. De rol van de leidinggevende wordt wel als belangrijk gezien, met name als het gaat om het persoonlijke gesprek.

Conclusie & Aanbevelingen

Door de hoge tevredenheid en goede arbeidsvoorwaarden, ontbreekt bij veel medewerkers de behoefte of de prikkeling om mobiel te zijn. Ze zitten in hun comfortzone. Medewerkers

voelen zich in eerste instantie wel zelf verantwoordelijk voor de vergroting van hun mobiliteit, maar zij vinden het vaak moeilijk om de stap ook daadwerkelijk te zetten. Op grond van bovenstaande resultaten en conclusies zijn een aantal aanbevelingen geformuleerd. Allereerst moet er meer prikkeling komen voor medewerkers om zich te ontwikkelen. In gesprekken tussen medewerkers en leidinggevendenden moet voortdurend gehamerd worden op het feit dat werk verplaatst of uitbesteed kan worden en dat medewerkers zich moeten voorbereiden. Ook de arbeidsvoorwaarden spelen een belangrijke rol. Daarom zou Achmea ervoor kunnen kiezen om medewerkers hun kortingen te laten behouden, ook als ze naar een andere organisatie gaan. Ook positieve financiële prikkels kunnen helpen. Zo kan een deel van het salaris afhankelijk gemaakt worden van activiteiten die men onderneemt om de inzetbaarheid te behouden of te vergroten of kunnen er mobiliteitsbonussen uitgekeerd worden. Daarnaast moet Achmea het heft iets meer in eigen handen nemen, want sommige medewerkers vinden het moeilijk om zelf de stap te zetten. Zo kan het groeiplan verplicht worden, kunnen medewerkers na 5 jaar een verplicht gesprek met een loopbaancoach hebben en moet de campagne die Achmea voort meer gericht zijn op het belang van inzetbaarheid. De overige aanbevelingen zijn te lezen in het rapport.

Discussie & reflectie

Allereerst is het gebruik van de literatuur een discussiepunt. Hoewel het een goede basis is, kan het de blik van een onderzoeker wat vernauwen doordat je al een bepaalde richting op gaat denken. Dit is zoveel mogelijk geprobeerd te ondervangen, door hele open vragen te stellen. Daarnaast is de methodologie van het onderzoek een discussiepunt. Een voordeel is dat een kwalitatief onderzoek open van aard is en medewerkers dus zelf aan konden geven wat voor hen van belang was en wat niet. Een nadeel van kwalitatief onderzoek is dat je niet weet voor hoeveel andere mensen de gevonden uitkomsten ook gelden.

Een laatste punt waarop gereflecteerd dient te worden, is de eigen rol van de onderzoeker. In kwalitatief onderzoek is deze rol vrij groot, omdat de onderzoeker de antwoorden zelf interpreteert en op grond daarvan tot conclusies komt. Om de rol van de onderzoeker zoveel mogelijk te beperken, is voor een duidelijke methodologie gekozen, die verantwoord is in hoofdstuk 3 van het onderzoek.

Hoofdstuk 1 - Inleiding

1.1 Introductie

Arbeidsparticipatie staat al enige tijd hoog op de agenda van de Nederlandse politiek. *‘Werk boven uitkering’* zo luidt een paragraaf uit het huidige regeerakkoord (Regeerakkoord VVD – CDA, 2010:44). De regering wil voorkomen dat mensen afgeschreven worden en aan de kant staan. *‘Het kabinet wil daarnaast bevorderen dat werkgevers en werknemers afspraken maken over scholing en langdurige inzetbaarheid. Hierdoor neemt de werkzekerheid van werknemers op een dynamische arbeidsmarkt toe’* (Regeerakkoord VVD – CDA, 2010:43). Verschillende organisaties hebben deze langdurige inzetbaarheid op hun HR-agenda gezet en proberen beleid te ontwikkelen om de inzetbaarheid van hun medewerkers te vergroten. Ook binnen Achmea is dit het geval. Een aanname die vaak gemaakt wordt als het om inzetbaarheid gaat, is dat hoe ouder een werknemer is, hoe minder inzetbaar hij of zij zou zijn. Maar uit intern onderzoek van Achmea onder oudere medewerkers is gebleken dat hun functieleeftijd vaak van veel groter belang is dan hun leeftijd in jaren. Een hoge functieleeftijd is hierbij aangemerkt als risicofactor, die de inzetbaarheid van medewerkers verlaagt. Door de uitkomst van dit onderzoek is de vraag ontstaan om eens wat dieper de invloed van functieleeftijd op de inzetbaarheid van medewerkers te onderzoeken. Als vervolg op het eerder uitgevoerde onderzoek, zal in dit onderzoek daarom specifiek gekeken worden naar medewerkers met een hoge functieleeftijd. Naast de invloed op inzetbaarheid, zal ook gekeken worden naar de oorzaken van een hoge functieleeftijd en uiteindelijk naar de mogelijkheden om de arbeidsmobiliteit van deze medewerkers te vergroten.

Hoewel in het interne onderzoek van Achmea gesproken is over inzetbaarheid - en dit onderzoek daarop aansluit -, zal het in dit onderzoek gaan over arbeidsmobiliteit. Inzetbaarheid gaat namelijk om de kans om een baan te krijgen en/of te behouden (Forrier & Sels, 2005). Dit uit zich in arbeidsmobiliteit. Arbeidsmobiliteit wordt omschreven als ‘mensen die van baan of functie veranderen’ (Vermeulen, 2004). Inzetbaarheid gaat dus om de kans - en arbeidsmobiliteit om de daadwerkelijke verandering van baan. Omdat medewerkers met een hoge functieleeftijd al lange tijd niet van baan of functie zijn veranderd, gaat het in dit onderzoek uiteindelijk over mobiliteit.¹ Medewerkers met een hoge functieleeftijd zijn

¹ Mobiliteit en arbeidsmobiliteit zullen in het vervolg van dit onderzoek als synoniemen worden gebruikt. Waar het woord mobiliteit genoemd wordt, is dit bedoeld in de context van arbeid, tenzij nadrukkelijk anders wordt aangegeven.

verminderd arbeidsmobiel, want zij zijn al lange tijd niet van baan of functie veranderd. Dit onderzoek zal zich daarom richten op de vraag hoe de mobiliteit van medewerkers met een hoge functieleeftijd, vergroot kan worden. Later in de literatuurstudie zal nog uitgebreider ingegaan worden op de relatie tussen inzetbaarheid en arbeidsmobiliteit.

De eerste vraag die bij menigeen zal rijzen is ‘waarom is mobiliteit eigenlijk nodig?’ Verschillende studies over arbeidsmobiliteit beantwoorden deze vraag met ongeveer dezelfde argumenten. Zo stellen de Winne et al. (2008) in hun artikel *‘Is meer personeel in beweging beter?’* dat er een positieve correlatie is tussen mobiliteit en werkgelegenheid. Hierbij moet wel direct de kanttekening geplaatst worden dat (de richting van) de causaliteit nog onduidelijk is. Daarnaast heeft volgens hen het veranderen van werkgever positieve effecten op het loopbaansucces en de inzetbaarheid van een individu. Ook Gesthuizen & Dagevos (2005) stellen dat wanneer werkenden doorschuiven, er plaatsen vrij komen voor werkzoekenden. Dit bevordert dus de werkgelegenheid. Daarnaast komen er volgens hen door mobiliteit meer mensen terecht op een voor hen geschikte plaats, wat weer goed is voor de prestatie van medewerkers. Daarnaast zou mobiliteit het aanpassingsvermogen van medewerkers verhogen en de kans op vastlopen in de loopbaan verkleinen. Josten et al (2012) stellen zelfs dat de arbeidsmarkt niet kan functioneren zonder voldoende stromen van personeel. Mobiliteit zorgt er bij werknemers voor dat zij bij het vervallen van de functie of wanneer zij niet op hun plek zitten, zij op een betere werkplek terecht komen. Ook voor werkgevers is het volgens hen van belang, omdat zij via natuurlijk verloop een betere match kunnen krijgen tussen noodzakelijke en beschikbare werknemers. Al met al genoeg redenen om te streven naar mobiele werknemers. Toch is mobiliteit niet altijd gewenst. Met name bij complexe functies is het niet altijd voordelig (Gesthuizen & Dagevos, 2005). Bij deze functies is directe controle van de werknemer door de werkgever vaak niet goed mogelijk en is de vertrouwensband tussen hen van groot belang. Een hoge mate van mobiliteit is dan niet gewenst. Daarnaast kosten complexe functies vaak veel inwerktijd en scholing, wat een hoge mobiliteit ook minder gewenst maakt. Ook de Winne et al. (2008, p. 360) stellen dat meer personeel in beweging ‘niet altijd en niet voor alle actoren op de arbeidsmarkt beter is.’ Maar over het algemeen zijn de effecten van mobiliteit positief.

Naast de vraag of mobiliteit eigenlijk wel nodig is, is ook de vraag hoe het momenteel gesteld staat met de mobiliteit van Nederlandse werknemer van belang. Recent onderzoek van het SCP (Josten et al, 2012) laat zien dat in de totale Nederlandse economie in 2008 de uitstroom

12,2 % van het personeelsbestand was en de instroom 13,6%. Dit geeft een groei van de werkgelegenheid van ruim 1% van de totale bedrijfsomvang. Hoewel deze totale werkgelegenheid dus niet heel veel is veranderd, is er relatief veel personeelsmobiliteit tussen bedrijven geweest. Josten et al. (2012) stellen dat deze mobiliteit historisch gezien gebruikelijk is. De omvang van mobiliteit hangt volgens hen wel samen met de conjunctuur, maar het is niet zo dat in economisch slechtere tijden de mobiliteit verdwijnt. Het SCP onderzoek van Gesthuizen & Dagevos (2005) onderzoekt de externe mobiliteit van de Nederlandse werknemer in vergelijking met de Europese mobiliteit. Ook hieruit blijkt dat Nederland met een externe mobiliteit in 2001 van 20,1% relatief mobiel is. Ze staat hiermee op de 5^e plaats van de twaalf deelnemende landen. Wel moet hierbij aangemerkt worden dat dit cijfers van 10 jaar terug zijn. Het laatste SCP onderzoek van Josten et al. (2012) vergelijkt de Nederlandse mobiliteit niet met de Europese mobiliteit.

Hoewel de Nederlandse werknemer dus relatief mobiel is, blijft er ook een categorie medewerkers die dat niet is. Hier kunnen verschillende oorzaken aan ten grondslag liggen. Een van de belangrijkste is opleidingsniveau. Gesthuizen & Dagevos (2005) stellen dat voornamelijk werkenden zonder voortgezet diploma weinig van baan of functie veranderen. Ook onder de lager secundair opgeleiden (vbo, mavo) komt volgens hen mobiliteit weinig voor. Mensen met een HBO of academische achtergrond zijn significant vaker extern mobiel en mensen met een HBO achtergrond zijn ook vaker intern mobiel (Vermeulen, 2004). Hoger opgeleiden zijn dus vaker mobiel dan lager opgeleiden. Opleidingsniveau is niet de enige factor die mobiliteit beïnvloedt. Ook de overige oorzaken zullen door middel van een literatuurstudie en empirisch onderzoek binnen Achmea, in kaart gebracht worden. Maar aan opleidingsniveau zal binnen dit onderzoek extra aandacht worden besteed. Het gaat daarbij niet zozeer om de vraag of opleiding van belang is, want dat is in de literatuur vrij uitgebreid onderzocht. Veel belangrijker is de vraag of en hoe Achmea in haar aanpak van mobiliteit rekening kan houden met dit opleidingsniveau. Hebben hoger opgeleide medewerkers andere motieven om lang in dezelfde functie te werken dan lager opgeleide medewerkers? En zijn er maatregelen die meer effect zullen hebben op één van deze groepen?

1.2 Probleemstelling

Uit de introductie is naar voren gekomen hoe de vraag naar een onderzoek naar mobiliteit is ontstaan. Zowel uit het interne onderzoek van Achmea als uit de literatuur, blijkt dat een hoge functieleeftijd niet goed is voor zowel de organisatie als de medewerker zelf. Medewerkers

met een hoge functieleeftijd zijn al geruime tijd niet van baan of functie gewisseld en daarmee hebben zij een lage mobiliteit. Achmea wil weten hoe zij die mobiliteit kan verhogen. Dit leidt tot de volgende doel – en vraagstelling:

1.2.1 Doelstelling

Doelstelling van het onderzoek is allereerst om te onderzoeken hoe Achmea de mobiliteit van medewerkers met een hoge functieleeftijd kan vergroten. Om dit te kunnen doen is het van belang om inzicht te geven in de factoren die bijdragen aan een hoge functieleeftijd. Daarnaast is het van belang te onderzoeken welke invloed opleidingsniveau op mobiliteit heeft en hoe eventuele maatregelen afgestemd kunnen worden op dit niveau.

1.2.2 Vraagstelling

Deze doelstelling leidt tot de volgende vraagstelling:

Wat zijn de redenen die eraan bijdragen dat medewerkers lang in dezelfde functie zitten en hoe kan Achmea de mobiliteit van medewerkers met een functieleeftijd hoger dan 7 jaar vergroten?

Deze vraagstelling heeft nog enige uitleg en concretisering. Allereerst worden onder medewerkers zowel hoger als lager opgeleide medewerkers verstaan. In de uitvoering van het onderzoek zal hiertussen onderscheid gemaakt worden. Zoals uit de inleiding bleek, zijn mensen met een HBO en academische achtergrond vaker mobiel dan mensen met een lagere opleiding. Deze tweedeling zal in dit onderzoek aangehouden worden. Onder lager opgeleid wordt dus iedereen met een MBO diploma of lager beschouwd en onder hoger opgeleid, iedereen met een HBO opleiding of hoger.

Daarnaast is in deze vraagstelling gekozen voor een functieleeftijd van 7 jaar. Er is hiervoor gekozen op grond van enkele oriënterende gesprekken met mijn stagebegeleidster en andere adviseurs en managers van de P&O afdeling van Achmea. Zij zien 7 jaar als maximale ‘gezonde’ functieverblijftijd; daarboven neemt de inzetbaarheid van medewerkers af. Ook in het interne onderzoek dat uitgevoerd is door adviseurs van de P&O afdeling, wordt aangestuurd op een maximale functieverblijftijd van 7 jaar. De keuze voor deze tijd is dus gebaseerd op de ervaring die P&O adviseurs binnen Achmea hebben. In mijn literatuurstudie heb ik geen artikelen kunnen vinden die deze maximale functieverblijftijd van 7 jaar ondersteunen dan wel weerleggen. Er wordt wel gesproken over hoge en lage of hoge

functieleeftijd, maar er wordt geen concreet getal aan verbonden. Daarom is de ervaring van de HR adviseurs van Achmea hier als uitgangspunt genomen.

1.3 Organisatiebeschrijving

Het onderzoek zal uitgevoerd worden bij Achmea. Dit is een financiële dienstverlener met in totaal bijna 22.000 medewerkers. Ongeveer de helft van de Nederlandse huishoudens heeft een verzekering of pensioen via Achmea *‘We voelen dat als een belangrijke maatschappelijke verantwoordelijkheid en dat wordt zichtbaar in onze manier van werken. Wij willen een bedrijf zijn met betrokken mensen, waar de klant zich goed verzekerd weet.’* (Jaarbericht Achmea 2010: 5).

Achmea staat volgens hun Jaarbericht (2010) voor eenheid in verscheidenheid. Ze is de paraplu van zes grote merken: Interpolis, Zilverenkruis – Achmea, Agis Zorgverzekeringen, FBTO, Centraal beheer Achmea en Avéro Achmea. Deze merken zijn het gezicht van Achmea naar buiten toe, klanten kennen hen vaak via één of meerdere merken. Maar binnen de organisatie zelf wordt volgens het jaarbericht steeds meer over de grenzen van de merken heen gekeken. Achmea heeft kantoren over meer dan vijftig locaties in Nederland en behoort in bijvoorbeeld Leeuwarden en Apeldoorn tot de grootste werkgevers van de regio.

Achmea omschrijft zichzelf als een *‘moderne en toonaangevende werkgever, die een uitdagende en inspirerende werkomgeving biedt en medewerkers ondersteunt in hun ontwikkeling* (Jaarbericht Achmea 2010: 25).’ De rol van de leidinggevende is daarbij erg groot. In de Visie op werkgeverschap (2010) staan bijvoorbeeld drie kernwaarden beschreven – inleven, vernieuwen & waarmaken- waar Achmea voor staat. Deze kernwaarden krijgen volgens de Visie op werkgeverschap (2010) *‘binnen het werkgeverschap vorm via onze leidinggevenden. Voor onze medewerkers zijn zij immers de werkgever. Daardoor is elke leidinggevende, ook als cultuurdrager, verantwoordelijk voor de invulling van onze identiteit en werkgeverschap in de dagelijkse praktijk.’* De rol van de leidinggevende in het uitdragen van de visie en het uitvoeren van het beleid, is dus erg groot.

Hoewel mobiliteit en inzetbaarheid belangrijk is voor Achmea, wordt er in de Visie op werkgeverschap (2010) niet gesproken over een visie hierop. In de CAO daarentegen wordt wel uitgebreid aandacht besteed aan employability:

‘De werkgever en de vakorganisaties vinden het van belang dat medewerkers zich

ontwikkelen in het kader van hun brede inzetbaarheid (employability) en hun loopbaanperspectief. Daarbij hebben zowel leidinggevenden als medewerkers een verantwoordelijkheid. Van leidinggevenden wordt in dit verband verwacht dat zij hun medewerkers actief stimuleren zich te ontwikkelen. Zij worden op dit aspect beoordeeld.

Van de medewerkers wordt in het kader van hun employability en loopbaanperspectief eigen verantwoordelijkheid, eigen initiatief en een positieve opstelling verwacht.

Verzoeken van medewerkers om studies te volgen in het kader van brede inzetbaarheid en loopbaanperspectief, worden door de leidinggevende gehonoreerd (CAO Achmea 2011 – 2012, p. 35).’

In dit kader beschrijft de CAO ook een aantal faciliteiten op het gebied van loopbaanbegeleiding die door Achmea beschikbaar zijn gesteld. Allereerst zijn er de compasafspraken. Compas is een instrument dat de medewerker en diens leidinggevende helpt om te sturen op de prestaties en de ontwikkeling van de medewerker. De essentie hiervan is het voeren van open gesprekken tussen medewerker en leidinggevende over de functie, de resultaten en de persoonlijke groei. Compas is onderverdeeld in twee concrete actieplannen, namelijk het werkplan en het groeiplan. In het werkplan spreken medewerkers en leidinggevenden over businessplannen en afdelingsdoelen. Dit vertalen zij samen naar te behalen resultaten en de ontwikkeling van competenties die daarvoor nodig zijn. Het gaat hierbij dus om het functioneren in de huidige functie. In het werkplan wordt expliciet aandacht besteed aan de persoonlijke groei en ambitie van de medewerker ten aanzien van zijn of haar loopbaan. Dit kan verder gaan dan de huidige functie (CAO Achmea 2011 – 2012).

Een andere faciliteit die Achmea biedt, is ‘Mijn Loopbaan.’ Dit is een online mobiliteitscentrum ter ondersteuning en inspiratie van de loopbaan van de medewerkers. ‘Mijn Loopbaan’ geeft medewerkers en leidinggevende inzicht in de instrumenten die er in het kader van loopbaanontwikkeling zijn. Daarnaast geeft het de medewerker een kans om zelf zijn of haar ambities en mogelijkheden te onderzoeken en zo regisseur te zijn over de eigen loopbaan (CAO Achmea 2011 – 2012).

Een laatste faciliteit die in het kader van employability in de CAO genoemd wordt, is loopbaanadvies. Elke medewerker kan eenmaal per drie jaar een loopbaancheck laten uitvoeren door een interne of externe loopbaanadviseur.

Daarnaast is er het Achmea Transfer Centrum (ATC). De functie en werkwijze van dit centrum wordt verwoord in het Maatschappelijk Jaarverslag (2010: 62) *‘Het Achmea Transfer Center ondersteunt kandidaten bij het vinden van een andere passende functie binnen of buiten Achmea. De kandidaten zijn medewerkers van wie, als gevolg van een reorganisatie of efficiëntere uitvoering van werkprocessen, de functie komt te vervallen of wordt verplaatst. Doel is om dit zo veel mogelijk op te vangen door externen uit te laten stromen en te vervangen door internen, tijdelijke contracten niet te verlengen en vacatures niet in te vullen. Het Achmea Transfer Center begeleidt interne medewerkers die boventallig zijn naar een andere functie, zowel binnen als buiten Achmea.’* Het ATC is dus voor mensen die gedwongen mobiel zijn geworden. Zij moeten op zoek naar een andere baan of functie en het ATC ondersteunt hen daarbij. Het ATC werkt dus niet preventief aan de bevordering van mobiliteit, maar helpt medewerkers die al gedwongen mobiel zijn. Binnen het ATC is daarom veel kennis aanwezig over de factoren die mobiliteit bevorderen, dan wel belemmeren.

Al deze faciliteiten bewijzen dat Achmea volop bezig is met het thema employability en mobiliteit. Dit onderzoek sluit daarop aan en zal uitgevoerd worden in opdracht van de centrale P&O afdeling. Binnen Achmea zijn er P&O diensten op zowel groepsniveau als in de divisies en staven & diensten. Divisies en grote stafdiensten hebben dus hun eigen P&O afdeling. Algemene activiteiten en overkoepelende onderwerpen - o.a. salarisverwerking, beleid, personeelsregelingen, werving en selectie, opleiding en ontwikkeling - zijn samengebracht in Centraal P&O. Dit onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van de centrale beleidsafdeling.

1.4 Relevantie

Mobiliteit is voor meerdere partijen op meerdere niveaus relevant. Allereerst is het onderzoek natuurlijk van belang voor Achmea. Zij willen de mobiliteit van hun medewerkers vergroten. Maar de relevantie van dit onderzoek is breder. Zo is er ook een maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie, die hieronder besproken zal worden.

1.4.1 Maatschappelijke relevantie

Zoals al in de introductie besproken is, is arbeidsmobiliteit van belang voor de gehele economie en de arbeidsmarkt. Het bevorderen van mobiliteit stimuleert de werkgelegenheid en geeft werklozen een kans om de arbeidsmarkt te betreden. Met name in de huidige

economische crisis is het dus van belang de mobiliteit te vergroten, zodat er ruimte komt voor mensen die hun baan verloren zijn.

Daarnaast blijkt dat medewerkers die mobiel zijn, ook beter inzetbaar zijn. Het verhogen van inzetbaarheid is momenteel een groot issue, vanwege trends als vergrijzing en ontgroening. Josten et al. (2012) noemt vergrijzing als één van de drie veranderingen waar werkgevers het laatste decennium mee geconfronteerd zijn. Het gevolg is dat het aantal werkenden en werkzoekenden langzamer groeit dan voorheen. De keus voor werkgevers uit arbeidskrachten neemt daardoor af. Maar de oudere medewerkers zelf moeten ook steeds langer doorwerken. Om langer door te kunnen werken is het belangrijk dat een werknemer een baan heeft die bij hem past en die hij aan kan. Zoals ook in de inleiding al naar voren kwam, komen door mobiliteit meer mensen terecht op een voor hun geschikte plaats. Dit is van belang voor de werkgever, omdat hij steeds minder keuze heeft en het dus steeds belangrijker wordt de juiste mensen op de juiste plaatsen te hebben, maar ook voor de werknemer, omdat van hem verwacht wordt dat hij steeds langer door werkt.

Het streven naar mobiliteit is dus van groter belang dan alleen voor Achmea. Hoewel het onderzoek onder een beperkte groep participanten wordt uitgevoerd, kunnen de genoemde oorzaken van - en oplossingen voor een hoge functieleeftijd mogelijk ook gelden voor vergelijkbare organisaties.

1.4.2 Wetenschappelijke relevantie

Het is bekend dat opleidingsniveau invloed heeft op mobiliteit. Er is alleen weinig bekend over welke maatregelen om mobiliteit te vergroten, bij welk opleidingsniveau passen. Het is daarom interessant om medewerkers met zowel een hoog als een laag opleidingsniveau tegenover elkaar te zetten en te onderzoeken of er specifieke maatregelen genomen moeten worden voor deze groepen, of dat beide groepen op dezelfde manier gestimuleerd kunnen worden.

Daarnaast worden er binnen de literatuur verschillende oorzaken voor een hoge functieleeftijd gegeven en ook verschillende maatregelen om deze hoge functieleeftijd tegen te gaan. Het is hierbij interessant te kijken of deze overeenkomen met de oorzaken die binnen Achmea genoemd worden en, indien deze niet overeenkomen, hier een verklaring voor te zoeken. De wetenschappelijke relevantie zit dus vooral bij het vergelijken van de theorie met de praktijk en het verklaren van eventuele verschillen. De doelstelling is niet om een nieuwe theorie te ontwikkelen. Dit komt met name door het feit dat het een praktijk gestuurd onderzoek is en niet vanuit een wetenschappelijk vraagstuk is gestart.

1.5 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk zal allereerst het theoretisch kader van het onderzoek geschetst worden. Vervolgens zullen in hoofdstuk drie de methoden van onderzoek verantwoord worden. In het vierde hoofdstuk zullen de resultaten besproken worden en hoofdstuk vijf zal in het teken staan van de conclusies en de aanbevelingen. Het laatste hoofdstuk zal in het teken staan van de discussie en reflectie.

Hoofdstuk 2 – Theoretisch kader

Het doel van het theoretisch kader is drievoudig. Allereerst is het van belang duidelijke definities te creëren van de genoemde begrippen. Hierbij zal allereerst ingegaan worden op de vraag wat mobiliteit inhoudt en hoe het zich verhoudt tot inzetbaarheid. Daarnaast is een literatuurstudie van belang als oriëntatie op de vraagstelling. Hierbij kan een verkenning gemaakt worden van de factoren die, volgens wetenschappelijk onderzoek, van invloed zijn op mobiliteit. Daarnaast zal een verkenning worden gemaakt van de activiteiten die ondernomen kunnen worden om de mobiliteit van een medewerker te vergroten. Als laatste kan op grond van deze gevonden factoren en organisatiespecifieke kenmerken de topiclijst opgesteld worden.

Binnen de literatuurstudie zullen eerst de volgende vragen beantwoord worden:

- *Wat is mobiliteit?*
- *Wat zijn de factoren die van invloed zijn op mobiliteit?*
- *Welke activiteiten kunnen ondernomen worden om iemands mobiliteit te vergroten?*

Als afsluiting zullen er verwachtingen opgesteld worden en zal het theoretisch kader gebruikt worden als basis voor de topiclijst.

2.1 Wat is (arbeids)mobiliteit?

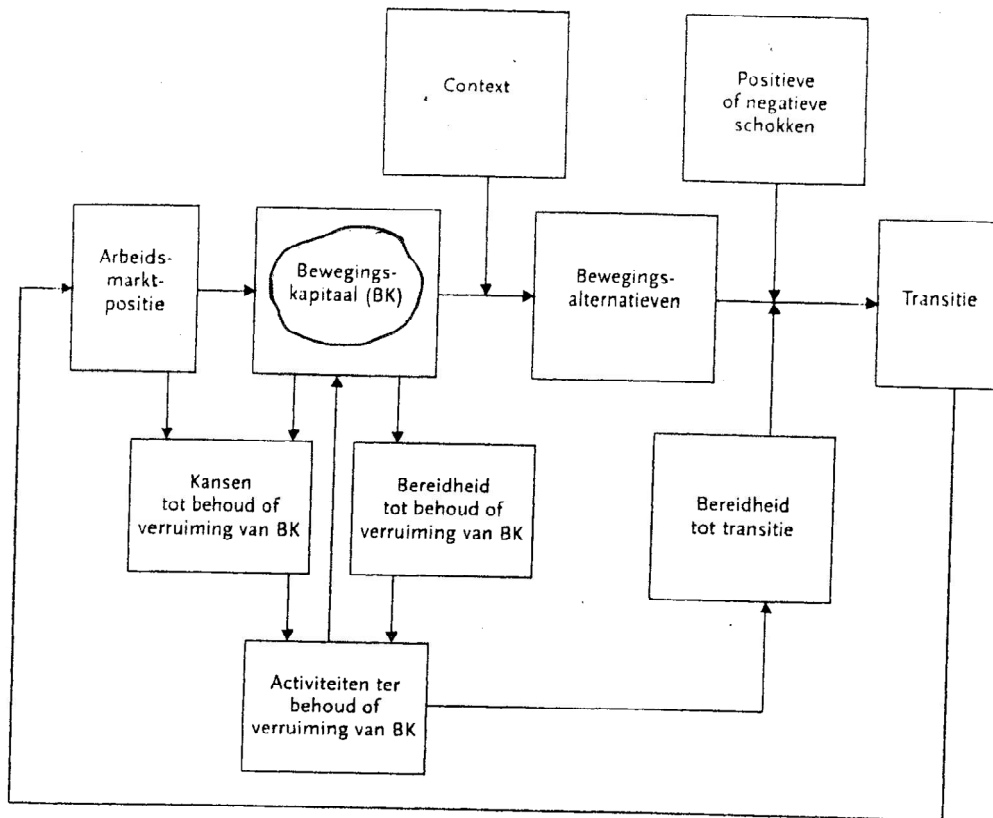
Mobiliteit is een term die in eerste instantie veel mensen bekend in de oren zal klinken. Het is een term die vaak gebruikt wordt als het gaat over vervoer (mobiliteit op de weg of persoonlijke mobiliteit). In deze studie gaat het over mobiliteit in de context van arbeid. Mobiliteit en arbeidsmobiliteit worden hier dan ook als synoniemen gebruikt.

In veel literatuur over arbeidsmobiliteit is geen definitie van het begrip opgenomen, waarschijnlijk omdat men er vanuit gaat dat dit voor zich spreekt. In artikelen waarin arbeidsmobiliteit besproken wordt, gaat het wel altijd over de daadwerkelijke verandering van baan (Gesthuizen & Dagevos, 2005; Josten et al, 2012; Vianen, 2007). Vermeulen (2004) geeft wel een definitie van arbeidsmobiliteit, namelijk *‘mensen die van baan of functie veranderen.’* Dit kan zowel intern als extern. Externe mobiliteit wordt hierbij omschreven als het veranderen van baan en interne mobiliteit als het veranderen van functie, maar niet van werkgever. In dit onderzoek gaat het om mobiliteit in zijn geheel, dus zowel intern als extern.

Naast het onderscheid tussen interne en externe mobiliteit, kan er ook onderscheid worden gemaakt tussen verplichte en vrijwillige mobiliteit. Dit onderscheid wordt gemaakt op grond van de reden die iemand heeft om mobiel te zijn. Gesthuizen & Dagevos (2005) noemen als redenen van vrijwillige mobiliteit bijvoorbeeld: 'wilde interessanter werk', 'wilde werk met meer zekerheid voor de toekomst', 'wilde werk dat beter betaalde' en dergelijke. Als reden voor verplichte mobiliteit wordt door hen bijvoorbeeld 'reorganisatie of sluiting bedrijf(sonderdeel)' of 'aflopen tijdelijk of uitzendcontract' genoemd.

2.1.1 mobiliteit vs. inzetbaarheid

De term mobiliteit wordt ook gebruikt in samenhang met inzetbaarheid of employability. Deze termen zijn synoniem aan elkaar en worden beide gebruikt als het gaat om '*de kansen van medewerkers om een baan te krijgen en/of te behouden*' (Forrier & Sels, 2005). Deze definitie lijkt op de definitie van Thijssen et al. (2008) die employability omschrijven als '*the possibility to survive in the internal or external labor market.*' Employability gaat dus over de kans om te overleven op de interne of externe arbeidsmarkt en hangt daarmee nauw samen met mobiliteit. Over de wijze waarop deze twee samenhangen is echter geen eenduidig antwoord te vinden in de literatuur. Zo zien Josten et al. (2012) mobiliteit als *middel* om medewerkers hun hele leven goed inzetbaar te houden. Deze kijk op mobiliteit wordt ondersteund door de Winne et al. (2008) die stellen dat mobiliteit invloed heeft op de inzetbaarheid van medewerkers. Forrier & Sels (2005) daarentegen zien mobiliteit als *uitkomst* van inzetbaarheid. Ook als we de definitie van employability van Thijssen et al. (2008) naast de definitie van mobiliteit leggen, lijkt mobiliteit een uitkomst van inzetbaarheid. Inzetbaarheid wordt dus als noodzakelijk gezien voor mobiliteit, maar op haar beurt vergroot mobiliteit de inzetbaarheid weer. Binnen de literatuur draaien definities van inzetbaarheid en mobiliteit als een cirkel om elkaar heen. Om deze cirkel duidelijk te krijgen, kan het employability model van Forrier & Sels (2005) uitkomst bieden. Dit model brengt in kaart welke factoren invloed hebben op iemands kansen op een baan en hoe die factoren op elkaar in kunnen spelen. Employability is een proces met transitie (mobiliteit) als uitkomst. Maar deze uitkomst is ook direct weer input voor iemands arbeidsmarktpositie. In dit model is dus zichtbaar gemaakt dat mobiliteit zowel een uitkomst is van inzetbaarheid, als ook een middel om iemands inzetbaarheid te vergroten.



Figuur 1: Het employability – proces (Forrier & Sels, 2005: 53)

Figuur 1 geeft het gehele proces vanaf de huidige arbeidsmarktpositie tot een transitie naar een andere arbeidsmarktpositie weer. In hoofdlijnen wordt deze transitie bepaald door het bewegingskapitaal en de bewegingsalternatieven van een persoon. Het bewegingskapitaal wordt daarbij omschreven als ‘individuele kenmerken en competenties die de mobiliteitskansen op de arbeidsmarkt bepalen’ (Forrier & Sels, 2005: 54). Ze onderscheiden daarbij twee dimensies van het bewegingskapitaal, namelijk het vermogen van iemand of ‘knowing-how’ en zijn motivationele kenmerken of ‘knowing – why.’ Deze twee factoren vormen het bewegingskapitaal van een persoon op de arbeidsmarkt. Dit bewegingskapitaal kan vergroot worden door ‘activiteiten ter behoud of verruiming van het bewegingskapitaal’ te ondernemen. Hierbij kan gedacht worden aan activiteiten als training of loopbaanbegeleiding. Of men deelneemt aan de activiteiten ter behoud of verruiming van het bewegingskapitaal, hangt weer af van de kansen die een persoon krijgt en bereidheid die hij heeft om activiteiten te ondernemen. Deze kansen worden gecreëerd door bedrijven en organisaties en de bereidheid is de individuele verantwoordelijkheid voor de eigen loopbaan. Naast het bewegingskapitaal heeft een individu ook een aantal bewegingsalternatieven. Dit wordt grotendeels gevormd door het bewegingskapitaal, maar ook contextuele factoren spelen

daarbij een rol. Bij contextfactoren kan gedacht worden aan bijvoorbeeld de arbeidsmarktsituatie of aan de institutionele context. Deze factoren zijn niet beïnvloedbaar door de persoon zelf.

Het artikel van Thijssen et al. (2008) sluit deels aan op figuur 1. Zij onderscheiden drie concepten van employability, binnen welke een steeds bredere definitie van het begrip gegeven wordt. Binnen het meest beperkte concept gaat het alleen om de ‘employability-radius.’ Dit kan omschreven worden als de diversiteit aan banen en werkzaamheden waarbinnen iemand kan functioneren (het vermogen). In figuur 1 wordt dit het bewegingskapitaal genoemd. Het kernconcept van Thijssen et al. (2008) sluit dus aan bij de kern van het employability concept van Forrier & Sels (2005).

Het iets bredere concept wat Thijssen et al. (2008) onderscheiden, neemt ook iemands persoonlijke competenties mee in de definitie van employability. Deze persoonlijke competenties gaan over de mogelijkheden en motivatie van een werknemer om zijn employability-radius te vergroten. Het breedste concept dat benoemd wordt, neemt ook de contextuele condities in de definitie van employability mee. Hierbij gaat het om alle factoren op het niveau van de organisatie en de maatschappij die de arbeidssituatie van een persoon beïnvloeden. In deze definitie wordt dus naast iemand vermogen en motivatie, ook de kansen die iemand krijgt vanuit de organisatie en de bewegingsalternatieven die hij of zij heeft meegenomen. Thijssen et al. (2008) geven wel aan dat hun voorkeur ligt bij de tweede definitie. Zij vinden contextuele condities niet bij de essentie van employability horen. Dit in tegenstelling tot Forrier & Sels (2005), die de kansen en bewegingsalternatieven van een persoon wel meenemen in hun schema.

Binnen dit onderzoek is gekozen voor mobiliteit in plaats van employability, omdat het om de daadwerkelijke verandering van baan of functie gaat. Medewerkers die al langer dan zeven jaar in dezelfde functie werken, hebben al geruime tijd geen transitie op de arbeidsmarkt meegemaakt; hun mobiliteit is laag. Figuur 1 geeft een beeld van de factoren die deze mobiliteit kunnen beïnvloeden. Ook Thijssen (2008) schetst een kader waarin gezocht kan worden naar factoren die employability - en daarmee mobiliteit - beïnvloeden. De verwachting daarbij is dat mobiliteit zowel door allerlei individuele kenmerken en competenties, als door context factoren wordt gevormd. In de komende paragraaf zal onderzocht worden welke factoren in verschillende studies van belang worden geacht bij

mobiliteit. Figuur 1 kan helpen om deze factoren te plaatsen in het grotere geheel, maar is zeker niet bedoeld als allesomvattende theorie waaruit hypothesen afgeleid kunnen worden.

Als laatste zal in paragraaf drie gekeken worden welke activiteiten er ondernomen kunnen worden, om de mobiliteit van een medewerker te vergroten. De kans dat medewerkers daadwerkelijk deelnemen aan deze activiteiten wordt gevormd door zowel de kansen die zij krijgen van de organisatie als door de bereidheid die zij zelf hebben. Daarom zal in deze paragraaf ook ingegaan worden op de verdeling van verantwoordelijkheid tussen organisatie en individu voor het ondernemen van deze activiteiten.

2.2 Factoren die mobiliteit beïnvloeden

Veranderingen van baan of functie kunnen positieve gevolgen voor medewerkers hebben, zoals arbeidsverrijking, betere ontwikkelingskansen, meer arbeidstevredenheid of een betere arbeidsmarktpositie (van Dam, 2005). Ook in de inleiding van dit onderzoek zijn verschillende positieve gevolgen voor medewerkers omschreven. Maar veranderingen in baan of functie kunnen ook negatieve gevolgen hebben, zoals de beëindiging van een goede werksituatie, toename aan werkdruk en nieuwe opleidingseisen (van Dam, 2005). Niet alle medewerkers staan daarom positief tegenover een baan – of functiewijziging. Het is daarom van belang de factoren te weten die deze houding van medewerkers beïnvloeden. Deze factoren zijn op verschillende niveaus te vinden. In deze paragraaf zullen we de factoren die mobiliteit beïnvloeden op een steeds breder niveau gaan onderzoeken. We beginnen daarom bij de persoonlijkheidseigenschappen van een medewerker, die van invloed kunnen zijn op zijn mobiliteit. Vervolgens gaan we naar de invloed van persoonlijke omstandigheden en van de werkomstandigheden. En als laatste zal de context (arbeidsmarkt) kort besproken worden.

2.2.1 Persoonlijkheidseigenschappen

Verschillende onderzoekers hebben gezocht naar speciale kenmerken waarover mobiele mensen zouden beschikken (Vianen, 2007). Vianen stelt dat er inderdaad een aantal persoonlijkheidskenmerken is waarin (extern) mobiele mensen zich onderscheiden, maar dat zijn er weinig en de verschillen zijn klein. Wel zijn er verschillende onderzoeken uitgevoerd naar persoonlijkheidskenmerken. Zo verwijst van Vianen (2007) naar een onderzoek waarin onderzocht is of mensen met een sterke behoefte aan structuur en stabiliteit langer in een baan blijven hangen. Dit bleek inderdaad het geval (Van Vianen & Prins 1997 in Vianen 2007). Daarnaast is in een onderzoek van Van Vianen et al(2003) onderzocht welke persoonlijkheidskenmerken van belang zijn bij frequente baanwisselaars. In dit onderzoek

werd gebruik gemaakt van een drietal dimensies van de big –five persoonlijkheidsmeting, namelijk extraversie, neuroticisme en open staan voor nieuwe ervaringen.

en van een vragenlijst voor het meten van spanningsbehoeften. Frequente en niet- frequente baanwisselaars bleken zich niet van elkaar te onderscheiden op de big –five persoonlijkheidsmeting. Wel was er enig verschil wat betreft spanningsbehoeften, maar dat hing samen met het specifieke motief om van baan te veranderen. Alleen degenen die uit ontevredenheid op zoek waren naar een nieuwe baan, scoorden wat hoger op behoefte aan verandering (Van Vianen et al, 2003).

Volgens Van Vianen (2007) laten andere onderzoeken enkele zwakke verbanden zien tussen het maken van een baanwisseling en de eigenschappen extraversie en openheid voor nieuwe ervaringen. Maar deze onderzoeken betroffen vaak specifieke of beperkte steekproeven. Op grond van deze onderzoeken stelt Van Vianen (2007) dat de typische persoonlijkheid van de (externe) baanwisselaar niet lijkt te bestaan.

Hoewel er dus weinig persoonlijkheidseigenschappen zijn die direct gekoppeld kunnen worden aan het wisselen van baan of functie, zijn er wel factoren die gedeeltelijk in de persoon zelf zitten en die het menselijk kapitaal vergroten. Een voorbeeld daarvan is aanpassingsvermogen (O’Connel et al, 2008). Aanpassingsvermogen wordt volgens hen omschreven als de capaciteit om te veranderen, inclusief de competentie en de motivatie om dat te doen (Hall & Chandler, 2005 in O’Connel et al, 2008). O’Connel et al. (2008) beargumenteren dat sommige onderzoekers aanpassingsvermogen zien als een relatief vaststaand gegeven (persoonlijkheidskenmerk). Sommige andere onderzoekers geven juist advies hoe mensen hun aanpassingsvermogen kunnen vergroten en gaan er daarmee vanuit dat het geen statisch gegeven is (Heslin 2005, in O’Connel et al. 2008). De schrijvers zelf zien aanpassingsvermogen als gevolg van een combinatie van interne en externe factoren. Aanpassingsvermogen wordt door hen dan ook omschreven als een persoonlijke kwaliteit die belangrijk is om ambiguïteit te kunnen hanteren, om te gaan met onzekerheid en stress en te kunnen werken buiten traditionele en geografische grenzen.

2.2.2 Demografische factoren

- **Burgerlijke staat en gezinssamenstelling**

De persoonlijke omstandigheden van een werknemer zijn vaak van grote invloed op zijn mobiliteit. Zo stellen Gesthuizen & Dagevos (2005) dat mensen zonder *partner* en zonder *kinderen* vaker mobiel zijn. Personen zonder partner hebben meer bewegingsvrijheid, zij

hoeven in hun keuze geen rekening te houden met de wensen van een partner. Ook kinderen beperken deze bewegingsvrijheid en hebben een negatieve invloed op mobiliteit. Ostroff & Clark (2001) bevestigen dat de burgerlijke staat van een werknemer van groot belang is voor zijn bereidheid tot mobiliteit. Ongetrouwde mensen en mensen met hele jonge kinderen die nog thuis zijn, zijn volgens hen meer bereid om van baan te veranderen. Ook uit het onderzoek van Gesthuizen & Dagevos (2005) blijkt dat hoe ouder de kinderen van een medewerker zijn, hoe kleiner de kans op mobiliteit is. Maar hierbij zal ook het *leeftijdsaspect* een rol spelen; mensen met jonge kinderen zullen zelf gemiddeld ook jonger zijn, dan mensen met oudere kinderen. En jongere mensen zijn weer meer mobiel dan oudere, zo stellen Gesthuizen en Dagevos (2005). Dit geldt met name voor hun externe mobiliteit. De verschillen voor interne mobiliteit zijn kleiner; alleen 25 tot 34 jarigen wisselen relatief vaak van functie.

- **Levensfase**

De leeftijd van de kinderen houdt dus verband met de leeftijd van de medewerker. Maar andersom kan dit verband ook gelden; hoe ouder iemand is, hoe groter de kans dat diegene een gezin heeft. Hoewel leeftijd dus van invloed is op mobiliteit, is de precieze causaliteit moeilijk vast te leggen. Door iemands leeftijd veranderen er ook allerlei andere factoren in zijn leven en die kunnen ook weer invloed hebben op zijn mobiliteitsbereidheid. Alleen kalenderleeftijd is daarom niet voldoende om naar te kijken. Medewerkers met dezelfde kalenderleeftijd kunnen van elkaar verschillen qua gezondheid, carrière en familie – omstandigheden (Kooij et al, 2008). Daarom verwijzen Kooij et al. (2008) naar Sterns & Doverspike (1989) die vijf verschillende conceptualisering van het begrip leeftijd onderscheiden. Het eerste concept is de *chronologische leeftijd*, welke verwijst naar iemands kalenderleeftijd. Daarnaast is er de *functionele leeftijd*, die gebaseerd is op de prestatie van de medewerker. De *psychosociale leeftijd* gaat over zowel de zelf perceptie van de leeftijd als de perceptie van de sociale omgeving. De zelfperceptie refereert daarbij naar hoe oud iemand zichzelf voelt en de sociale perceptie naar wanneer iemand volgens de normen van de maatschappij als oud gezien wordt. Vervolgens is er de *organisatieleeftijd*, die gebaseerd is op de tijd waarin mensen binnen organisaties en in dezelfde banen werken, ook wel functieverblijftijd genoemd. En als laatste is er de *levensloopleeftijd*, welke gaat over de mogelijkheid tot gedragsverandering op elk moment van de levenscyclus. Dit is niet verbonden aan een bepaalde kalenderleeftijd. .

Leisink et al. (2010) veronderstellen dat mensen tegenwoordig gedurende hun leven rollen en activiteiten combineren die vroeger verbonden waren aan een bepaalde periode in de levensloop. Dit sluit aan bij het concept *levensloopleeftijd* van Kooij et al. (2008), omdat deze ook verwijst naar gedrag dat gedurende de hele levensloop tot uiting kan komen en niet verbonden is aan een bepaalde (kalender) leeftijd. Leisink et al. (2010) bouwen hierop voort en kijken niet naar de kalenderleeftijd van een persoon, maar naar de levensfase waar diegene in verkeert. Zij zien levensfasen als *'een uitdrukking van socioculturele en demografische diversiteit, die een configuratie van behoeften en waarden met betrekking tot arbeid en (privé)leven met zich brengt'* (Leisink et al, 2010, p.55). Demografische en socioculturele kenmerken leiden dus tot een bepaalde behoefte ten aanzien van arbeid en privéleven. Deze levensfase hoeft niet samen te vallen met iemands kalenderleeftijd. Sommige werknemers zullen naar mate ze ouder worden, lineair door deze fases gaan, terwijl anderen meerdere malen dezelfde fases kunnen doorlopen. (Leisink et al, 2010). In het onderzoek (dat ook bij Achmea is uitgevoerd) gaan de auteurs uit van een indeling in levensfasen, zoals door Achmea is opgesteld. Leisink et al (2010, p.68) stellen zelf 'bijgedragen te hebben aan de beschrijving van de levensfasen op basis van bestaande literatuur, maar de validiteit van deze indeling kon niet vooraf op grond van bestaand onderzoek onderzocht worden.' De levensfasen die worden beschreven zijn:

Startfase: waar wil ik heen? In deze fase start men met een baan en gaat op zoek naar zijn kwaliteiten en blinde vlekken. Ontspanning is van groot belang, om de lange werktijden te compenseren.

Ambitiefase: daar wil ik heen! Men is gemotiveerd, ambitieus en wil groeien en leren. Meestal geeft de combinatie werk en privé geen probleem.

Combinatiefase: op zoek naar balans. Men moet zoeken naar een balans tussen de eisen die vanuit het werk en het privéleven gesteld worden. Dit kan tot spanningen en dilemma's leiden.

Deskundigheidsfase: zingeving. Men heeft veel werk – en levenservaring opgedaan en betekent veel voor de organisatie. Men kan het gevoel hebben de top te hebben bereikt en zingeving wordt daardoor steeds belangrijker.

Landingsfase: geleidelijke afbouw. In deze fase heeft men vaak geen behoefte meer aan ingrijpende veranderingen. Het afbouwen van de loopbaan, overdragen van het werk en nadenken over het pensioen, horen bij deze fase.

Het concept levensfase houdt dus met veel meer dingen rekening dan alleen met de kalenderleeftijd. Ook het privéleven (waaronder bijvoorbeeld een partner en kinderen) en de persoonlijke ambities en drijfveren van een persoon worden meegenomen. Dit geeft een veel breder beeld dan wanneer men alléén naar burgerlijke staat, kinderen of leeftijd zou kijken. De verwachting die hieruit volgt is dat de levensfase waarin iemand verkeert, van groot belang is voor zijn mobiliteitsbereidheid.

2.2.3 Kennis, vaardigheden & ervaring

- **Opleidingsverleden**

Naast iemands persoonskenmerken en persoonlijke omstandigheden, spelen ook kennis en vaardigheden een belangrijke rol. Een belangrijke factor hierbij is het opleidingsverleden. Forrier & Sels (2005) stellen dat iemands opleidingsverleden kan gelden als een signaal van zijn capaciteiten. Zij noemen daarbij twee belangrijke opleidingskarakteristieken, namelijk het *opleidingsniveau* en de *gevolgde bedrijfsopleiding*.

Gesthuizen & Dagevos (2005) geven aan dat de gangbare opvatting van verschillende auteurs is, dat mensen met een hoger niveau aan menselijk kapitaal meer arbeidsmarktkansen krijgen en dus ook vaker intern en extern mobiel zijn. Cijfers uit zijn eigen onderzoek bevestigen deze verwachting. Met name werkende mensen zonder voortgezet diploma en mensen met alleen een secundair diploma (vbo, mavo) zijn weinig mobiel. Tussen de andere, hogere opleidingsgroepen zit weinig verschil (Gesthuizen & Dagevos, 2005). Ook Vermeulen (2004) bevestigt dat hoger opgeleiden vaker mobiel zijn. Mensen met een HBO of academische achtergrond zijn volgens zijn onderzoek vaker extern mobiel en alleen mensen met een HBO achtergrond zijn ook vaker intern mobiel.

Daarnaast zijn ook de gevolgde bedrijfsopleidingen of cursussen van belang bij mobiliteit. Personen die een cursus hebben afgerond die door de werkgever is betaald, zijn vaker intern mobiel dan personen voor wie dat niet geldt (Gesthuizen & Dagevos, 2005). Personen die een cursus hebben afgerond die ze zelf betaald hebben, zijn juist vaker extern mobiel.

- **Ervaringsvariatie & concentratie**

Naast opleiding, is ook iemands ervaring van belang bij mobiliteit. Deze ervaring hangt natuurlijk deels samen met leeftijd; het wordt door de jaren heen opgebouwd. Het gevaar van ervaring is dat deze zich concentreert op één beperkt onderdeel. Ervaringsconcentratie ontstaat dus wanneer een toenemende hoeveelheid aan ervaring samengaat met een

afnemende diversiteit aan ervaring (Leisink & Thijssen, 2006). Ervaringsconcentratie komt volgens Leisink & Thijssen (2006) veel voor bij specialisten; binnen een smal takenpakket ontstaat een bepaalde expertise en routine. De tegenhanger van ervaringsconcentratie is juist ervaringsvariatie, wat wordt toegeschreven aan generalisten. Door het brede scala aan ervaringen, raakt een generalist gewend om in te spelen op een veranderende situatie. De inzetbaarheidskansen voor nieuwe taken is daardoor ook relatief groot, wat de mobiliteit zal bevorderen.

Leisink & Thijssen (2006) stellen dat ervaringsconcentratie vaak toeneemt met de leeftijd en kan ontstaan op drie verschillende gebieden, namelijk op leerstrategisch, vak-inhoudelijk en op sociaal – cultureel gebied. Op leerstrategisch gebied neemt het formele leren in de loop van de jaren vaak af en wordt het beperkt tot informeel, al doende leren. Het totale scala aan strategieën om te leren zal met de loop der jaren vaak afnemen tot incidenteel of intuïtief leren. Daarnaast zal een bescheiden opleidingsachtergrond eerder tot een beperking van de formele leervaardigheden leiden en tot het ontwijken van toekomstige scholingsgelegenheden. Het tweede gebied waarop volgens Leisink en Thijssen (2006) ervaringsconcentratie kan ontstaan, is op vak – inhoudelijk gebied. Op oudere leeftijd wordt de ervaringsopbouw vaak beperkt tot kleinere taakaanpassingen. Hierdoor ontstaat er functieconcentratie. Complete wisselingen van functie komen weinig meer voor en alleen op kleine aanpassingen in de taak kan nog worden ingespeeld. Mobiliteit wordt daardoor vermeden. Het laatste gebied waarop ervaringsconcentratie kan ontstaan is op sociaal – cultureel gebied. Doordat sociale omgevingen en kringen met het toenemen van de leeftijd vaak worden beperkt, kan er netwerkconcentratie ontstaan. Netwerkvernieuwingen zijn daarbij uitzonderlijk.

Het volgen van opleidingen is dus van belang voor mobiliteit, maar zal door lager opgeleide medewerkers met een hoge functieleeftijd – en daardoor een grotere kans op ervaringsconcentratie – minder snel gedaan worden. Voor medewerkers met een hogere opleidingsachtergrond zal dit probleem naar alle waarschijnlijkheid minder spelen.

2.2.4 Werk-gerelateerde factoren

- **Arbeidstevredenheid**

Verschillende onderzoeken laten zien dat ontevredenheid over de arbeidsinhoudelijke en financiële kanten van een baan de algemene baantevredenheid negatief beïnvloedt en dat daarmee de kans op mobiliteit vergroot wordt (Gesthuizen & Dagevos, 2005). Ze

onderscheiden daarom een aantal aspecten die het gevoel van tevredenheid over een baan kunnen vergroten en daarmee de mobiliteit doen afnemen. Ze doen dit aan de hand van de zes dimensies van Kalleberg (1977), die één intrinsieke en vijf extrinsieke dimensies onderscheidt. De intrinsieke dimensie gaat over de *inhoudelijke* kant van het werk en de wensen die een werknemer heeft om een stimulerende en uitdagende baan te hebben. De tweede dimensie gaat over de *arbeidsomstandigheden* waaronder iemand werkt. Hieronder vallen zaken als werktijden en werkdruk. De derde dimensie betreft de *zekerheid* die een baan biedt, zowel financieel als wat betreft het dienstverband. De vierde dimensie gaat over de *onderlinge verhoudingen* op het werk, waaronder de werksfeer en de verhouding met de leidinggevende. De vijfde dimensie gaat over de *carrièremogelijkheden* die een baan biedt. Het gaat hierbij om de vraag of men voldoende loopbaanperspectieven heeft op het werk. En de laatste dimensie gaat over de vraag of er voldoende *faciliteiten* binnen het bedrijf aanwezig zijn, om de taak goed uit te kunnen voeren.

In hun onderzoek operationaliseren Gesthuizen & Dagevos (2005) deze dimensies en besteden aandacht aan de mate waarin werknemers discrepanties ervaren tussen wat men feitelijk heeft en wat men wenst. Hieruit blijkt dat op 5 baankenmerken werkenden discrepanties ervaren. Ongeveer de helft vindt de werkdruk belastend, vindt het werk geestelijk zwaar en is ontevreden over de beloning. Ongeveer 40% is daarnaast ontevreden over het aantal uren dat zij werken en vinden de fysieke belasting te hoog. Opvallend is dat in dit onderzoek bijna alle respondenten hun werk inhoudelijk leuk vinden. Ook hebben bepaalde groepen meer te maken met bepaalde discrepanties. Zo hebben hoger opgeleiden vaker te maken met werkdruk en geestelijk zwaar werk dan lager opgeleiden. Maar hoger opgeleiden voelen zich ook minder vaak ondergewaardeerd dan lager opgeleiden. Lager opgeleiden daarentegen hebben vaker last van fysiek zwaar werk en hebben last van terugkerende werkzaamheden.

Niet alle medewerkers die ontevreden zijn met hun baan, gaan ook daadwerkelijk op zoek naar ander werk, zo stellen Gesthuizen & Dagevos (2005). Men kan de kans op een andere functie zo laag inschatten, dat de kosten van de zoektocht niet opwegen tegen de baten daarvan. Dit zou volgens hen wel eens het geval kunnen zijn bij bepaalde groepen zoals lager opgeleiden, ouderen en vrouwen. Het gevolg daarvan is dat zij blijven werken in een voor hun negatieve omgeving, met alle gevolgen voor het functioneren van dien.

Ook Osstropp & Clark (2001) stellen dat arbeidsontevredenheid medewerkers 'pusht' om een andere baan te zoeken, omdat een verandering ertoe kan leiden dat de werktevredenheid

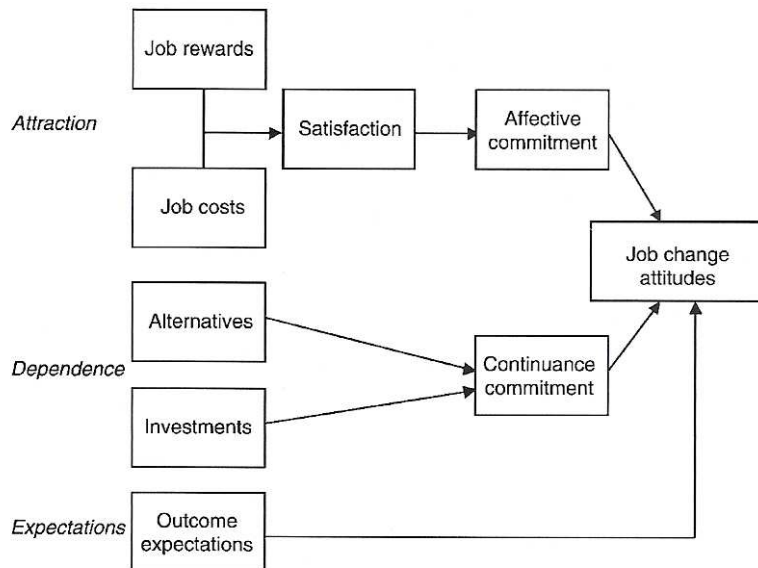
toeneemt. Arbeidstevredenheid leidt er juist toe dat medewerkers op hun plaats blijven en heeft daardoor een negatieve invloed op mobiliteit.

- **Betrokkenheid**

Arbeidstevredenheid beïnvloedt ook de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie. Van Dam (2005) geeft in haar artikel het 'investment model' van Farrell & Rusbult (1983) weer, wat verder ingaat op de invloed van arbeidstevredenheid en betrokkenheid op mobiliteit. Volgens het investment model zijn er vier belangrijke factoren die van belang zijn voor het al dan niet veranderen van baan. Deze factoren zijn de beloningen van de baan, de kosten van de baan, de alternatieven die men heeft en de investeringen in de baan. De beloningen en kosten van de baan, bepalen samen de waarde die een baan voor iemand heeft en zijn van invloed op de arbeidstevredenheid. Arbeidstevredenheid is, zoals eerder gezegd, van invloed op iemands mobiliteit. Farrell & Rusbult stellen echter dat arbeidstevredenheid de verandering van baan alleen indirect beïnvloedt, door zijn invloed op iemands betrokkenheid. Naast arbeidstevredenheid bepalen ook iemands alternatieven en investeringen in de baan, zijn betrokkenheid. Bij de alternatieven zijn er volgens van Dam (2004) maar twee mogelijkheden, namelijk werkloosheid of een andere baan. Bij investeringen gaat het om zaken die specifiek in deze baan geïnvesteerd zijn, zoals hele specifieke trainingen. Deze vier factoren (beloningen, kosten, alternatieven & investeringen) bepalen samen iemand betrokkenheid. Een grote betrokkenheid bij het werk, zorgt dan voor een lage mobiliteit.

Voor haar eigen onderzoek heeft van Dam (2005) het investment model iets aangepast. Ze doet dat op basis van Meijer & Allen (1991) die onderscheid maken tussen drie soorten betrokkenheid. *Affectieve* betrokkenheid is de emotionele gehechtheid aan, identificatie met en betrokkenheid bij de organisatie. Als medewerkers met een sterke affectieve betrokkenheid besluiten om bij een organisatie te blijven, doen ze dat omdat ze dat willen. *Continuerende* betrokkenheid verwijst naar het bewustzijn van de kosten die het met zich meebrengt als werknemers van organisatie zouden willen veranderen. Indien deze kosten als te hoog ervaren worden, zullen medewerkers bij de organisatie blijven. De laatste vorm van betrokkenheid is de *normatieve*, wat inhoudt dat een werknemer zich moreel verplicht voelt om bij een organisatie te blijven. Zij kiezen er voor omdat ze het gevoel hebben te moeten blijven (Meijer & Allen, 1991). Van Dam (2005) gebruikt de eerste twee dimensies van dit model, namelijk affectieve en continuerende betrokkenheid. Daarnaast heeft ze de verwachtingen van de medewerker over de uitkomst van een verandering van baan, in haar model opgenomen. Het gaat hierbij niet om de daadwerkelijke kosten en opbrengsten, maar om wat de

werknemer verwacht dat een eventuele verandering aan kosten en opbrengsten met zich mee zou brengen. Deze twee toevoegingen geven het volgende conceptuele model:



Figuur 2: conceptueel model (Van Dam, 2005, p. 256)

In dit model leidt arbeidstevredenheid dus tot een hogere affectieve betrokkenheid, waardoor de kans op een verandering van baan afneemt. Maar in de hierboven besproken literatuur over arbeidstevredenheid, heeft deze tevredenheid ook een directe invloed op mobiliteit en niet alleen via een verhoogde betrokkenheid. Clugston (2000) heeft drie modellen gebouwd waarin hij zowel het directe effect van arbeidstevredenheid op de intentie om te vertrekken heeft getest, als ook het indirecte effect, waarbij de drie vormen van betrokkenheid een mediërende rol vervullen. In het eerste model lopen de lijnen alleen via de drie typen van betrokkenheid. In het tweede model lopen ze zowel via de drie typen van betrokkenheid alsook direct en in het laatste model onderzoekt hij alleen het directe effect van arbeidstevredenheid op de intentie om te vertrekken. Hij stelt dat het tweede model het meest passend is. Dat betekent dat arbeidstevredenheid dus een directe invloed heeft op de intentie om van baan te veranderen, maar dat die invloed ook via de mediërende rol van betrokkenheid loopt.

Bovenstaande theorieën schetsen dus het beeld dat arbeidstevredenheid en betrokkenheid bij een organisatie ervoor zorgen dat medewerkers minder open staan voor verandering in hun baan. Toch wil ik daar aan de hand van een artikel van Sturges et al (2005) nog een kanttekening bij plaatsten. Zij stellen namelijk dat lage betrokkenheid bij een organisatie er toe leidt dat men gericht raakt op de mogelijkheden van een andere, externe loopbaan en de kans vergroot dat ze de organisatie verlaten. Ze ondersteunen dus de gedachte dat betrokkenheid bij een organisatie leidt tot minder mobiliteit, maar beperken dat vooral tot externe mobiliteit. Interne mobiliteit kan volgens Sturges et al (2005) juist vergroot worden door betrokkenheid bij de organisatie. Zij verwijzen daarvoor naar de ‘social exchange theory’ van Blau (1964) die stelt dat werknemers in ruil voor steun van hun werkgever, zich verplicht voelen om iets terug te doen. Hierdoor zullen zij minder snel de organisatie verlaten en zich eerder intern ontwikkelen. Ook Verbruggen et al. (2008) menen dat betrokken medewerkers zich met name richten op hun inzetbaarheid binnen de organisatie. Betrokken medewerkers zullen dus minder geneigd zijn de organisatie te verlaten, maar kunnen wel gemotiveerd zijn om binnen de organisatie hun inzetbaarheid te vergroten.

2.2.5 Contextfactoren

Bovenstaande paragrafen geven een beeld van de factoren die het bewegingskapitaal van medewerkers kunnen beïnvloeden (zie figuur 1). Dit bewegingskapitaal wordt gevormd door het vermogen (kunnen) en door motivationele kenmerken (willen). De genoemde factoren op de verschillende niveaus beïnvloeden dit kunnen en willen van medewerkers om van baan of functie te wijzigen. Het bewegingskapitaal van een medewerker bepaalt namelijk voor een groot deel de bewegingsalternatieven die hij heeft. Maar naast dit bewegingskapitaal speelt ook de context een rol (zie figuur 1). Vermeulen (2004) stelt bijvoorbeeld dat vooral externe mobiliteit sterk conjunctuur gebonden is; in tijden van economische groei wisselen veel mensen van baan. Uit een analyse blijkt dat in tijden van economische groei, bijna twee keer zoveel mobiliteit voorkomt dan in tijden van economische krimp. Ook voor interne mobiliteit geldt dit, zij het in mindere mate. De verhouding tussen de grootste en de kleinste kans is hier ongeveer anderhalf. Ook Gesthuizen & Dagevos (2005) stellen dat met name externe mobiliteit afhankelijk is van de economische situatie. Een ongunstige arbeidsmarkt doet de externe mobiliteit sneller afnemen dan de interne mobiliteit en wanneer de arbeidsmarkt weer aantrekt, zal ook de externe mobiliteit weer sneller toenemen dan het aantal interne functiewisselingen. In tijden van hoogconjunctuur nemen volgens Gesthuizen & Dagevos (2005) de mogelijkheden kennelijk toe om een baan te vinden die beter aansluit bij de eigen

preferenties. Daarnaast zullen ook meer werkenden bereid zijn om de risico's te nemen die gepaard gaan met een overstap. Dit zijn dan voornamelijk risico's op het gebied van baan – en inkomenszekerheid, omdat men na een overstap in ieder geval te maken krijgt met een proeftijd. In tijden van een hoge werkgelegenheid zullen zulke risico's makkelijker genomen worden.

2.3 Vergroting van mobiliteit

Naast allerlei persoonlijke - en omgevingsfactoren die het bewegingskapitaal kunnen beïnvloeden, kunnen individuen en organisaties ook gericht activiteiten ondernemen om het bewegingskapitaal te vergroten (zie figuur 1). In deze paragraaf zal ingegaan worden op de vraag welke activiteiten dat dan zijn. Maar voordat dat besproken wordt, zullen we allereerst kijken welke opvattingen er leven over wie er eigenlijk verantwoordelijk is voor activiteiten om mobiliteit te vergroten. En in paragraaf 5.3.2 zullen we specifiek inzoomen op de rol die leidinggevendenden vervullen bij het vergroten van de arbeidsmobiliteit van hun medewerkers.

2.3.1 Verantwoordelijkheid voor mobiliteit

Jarenlang is 'lifetime employment' de norm geweest in de relatie tussen werkgever en werknemer. Lifetime employment werd gezien als privilege, dat toegekend werd aan loyale werknemers (Thijssen et al, 2008). Tegenwoordig is lifetime employability de standaard. Deze verandering van lifetime employment naar lifetime employability betekent ook dat er een nieuw psychologisch contract gesloten wordt tussen werkgever en werknemer. Dit moderne psychologische contract bevat de percepties en verwachtingen van werkgever en werknemer naar elkaar toe met betrekking tot loopbaan – management en verantwoordelijkheden voor employability (Thijssen et al, 2008). De verwachting in dit psychologisch contract is niet meer dat de werkgever een 'carrière voor het leven' biedt, maar de medewerker ondersteunt bij de vormgeving van zijn carrière (Sturges et al, 2005). De druk om mobiel te (moeten) zijn in deze nieuwe werkomgeving, betekent volgens Sturges et al. (2005) dat medewerkers pro-actief moeten zijn in het managen van hun eigen loopbaan en zichzelf moeten zien als bronnen waarin zowel zij zelf als de werkgever kunnen investeren. Ook Thijssen et al. (2008) pleiten er voor dat organisaties hun verantwoordelijkheid nemen en bijdragen aan de employability van medewerkers. Van werknemers kan aan de andere kant verwacht worden dat zij gebruik maken van deze faciliteiten en de verantwoordelijkheid voor hun loopbaan nemen.

Bij de oude, meer paternalistische werkgever – werknemer verhouding, hoorde ook een ‘bounded career’ (Fugate et al, 2004). Deze carrière speelde zich af binnen één of slechts een aantal organisaties. Door de nieuwe verdeling van verantwoordelijkheden (het nieuwe psychologisch contract) voor de loopbaan, zijn in de literatuur twee nieuwe loopbaantypes te herkennen, namelijk de ‘protean career’ en de ‘boundaryless career’ (Briscoe et al, 2006, Fugate et al, 2004). Bij de ‘protean career’ gaat het om het bereiken van subjectief carrière succes door middel van zelf geïnitieerd gedrag (Briscoe et al, 2006, p.31). Deze benadering is gebaseerd op Hall’s (1976, in Briscoe et al, 2006) concept dat niet de organisatie maar de persoon zelf verantwoordelijk is voor de carrière. De loopbaan wordt gedreven door iemands eigen waarden ten opzichte van werk en een ‘self – directed’ houding ten opzichte van loopbaanmanagement.

De ‘boundaryless career’ is gebaseerd op het werk van Arthur (1994, in Briscoe et al, 2006; van Dam et al, 2006). Deze ‘boundaryless career’ strekt zich uit over verschillende organisaties, functies en professionele werkvelden (van Dam et al, 2006, Fugate et al, 2004). Grenzen tussen banen, organisaties en rollen (zoals werknemer, ouderschap en vrije tijd) vervagen steeds meer. Om te kunnen overleven in zo’n turbulente werkomgeving is aanpassingsvermogen van groot belang om te overleven (Fugate et al, 2004). Dit komt overeen met de besproken literatuur in paragraaf 2.2.1 waar belangrijke persoonskenmerken zijn besproken.

Bij deze twee nieuwe loopbaantypes is de werknemer geen passief persoon, maar iemand die zelf het initiatief neemt om veranderingen te bewerkstelligen (van Dam et al, 2006). Het vermogen om te kunnen omgaan met veranderingen, is hierbij van groot belang geworden. De verantwoordelijkheid voor de loopbaan en de inzetbaarheid, wordt steeds meer bij de werknemer zelf neergelegd. Als een werknemer dus zelf activiteiten onderneemt om zijn employability te onderhouden spreken Sturges et al. (2005) van ‘career self – management’ wat door Verbruggen et al. (2008) vertaald wordt door individueel loopbaanmanagement (ILM). Dit kan zowel gericht zijn op interne als op externe employability. In interne employability kan geïnvesteerd worden door bijvoorbeeld de eigen prestaties zichtbaar te maken in de organisatie en door bedrijfsspecifieke kennis en contacten op te bouwen. Om te werken aan de externe employability is juist een gerichtheid op de externe markt van belang. Investerings in externe en interne mobiliteit sluiten elkaar niet uit, maar correleren sterk in positieve zin (Verbruggen et al, 2008).

De activiteiten die een organisatie onderneemt om de employability van haar medewerkers te vergroten, wordt door Verbruggen et al. (2008) aangeduid als loopbaanmanagement door de organisatie (OLM). Dit is meestal gericht op de bedrijfsinterne inzetbaarheid. Bij investeringen in niet – bedrijfsspecifieke competenties kan ook de externe inzetbaarheid toenemen. In hun onderzoek testen Verbruggen et al. (2008) of loopbaanmanagement door de organisatie aanzet tot individueel loopbaanmanagement. Een andere hypothese die zij testen is dat OLM meer effect heeft op intern ILM dan op extern ILM. Beide hypothesen worden in het onderzoek bevestigd. Dit betekent dus dat loopbaanmanagement door de organisatie, medewerkers kan stimuleren om zelf aan hun interne en externe employability te werken. Als verklaring geven Verbruggen et al (2008) dat loopbaanmanagement door de organisatie medewerkers meer bewust kan maken van de voordelen en het belang van loopbaanmanagement. Dit kan hen aanzetten er zelf ook meer aan te doen. OLM kan ook het zelfinzicht en de kennis van de loopbaanalternatieven vergroten. En als laatste kan loopbaanmanagement door de organisatie het zelfvertrouwen van medewerkers vergroten en zo ILM bevorderen (Verbruggen et al, 2008). Wel is het effect van OLM op intern individueel loopbaanmanagement veel sterker dan op extern individueel loopbaanmanagement. De verklaring daarvoor kan gezocht worden in het feit dat medewerkers die van hun organisatie employability-steun krijgen, zich meer betrokken voelen bij de organisatie. En, zoals eerder gezegd, richten betrokken medewerkers hun loopbaanmanagement wellicht meer op de inzetbaarheid binnen de organisatie, in plaats van daarbuiten. Zij kunnen zich daartoe moreel verplicht voelen.

De verantwoordelijkheid voor loopbaanmanagement wordt dus door veel auteurs gezien als een gedeelde verantwoordelijkheid tussen werkgever en werknemer. De werknemer verwacht op grond van het nieuwe psychologische contract dat de werkgever zich inzet voor zijn mobiliteit, aangezien werkgevers geen baan voor het leven meer bieden. Aan de andere kant verwacht de werkgever dat de werknemer de verantwoordelijkheid voor zijn eigen loopbaan neemt. De werkgever kan dit individueel loopbaanmanagement versterken door als organisatie loopbaanactiviteiten aan te bieden.

2.3.2 Rol leidinggevende

In veel werksituaties zijn vooral leidinggevendens verantwoordelijk voor de ontwikkelingsmogelijkheden en beweeglijkheid van medewerkers (Vianen, 2007). Er is volgens haar echter weinig bekend over hoe leidinggevendens taken verdelen en hoe ze

beoordelen wie uitdagende taken krijgt toegewezen. Uit verschillende onderzoeken is wel gebleken dat leidinggevendenden zich in het algemeen laten leiden door de relatie met hun ondergeschikte. Ze zijn geneigd uitdagende taken toe te wijzen aan medewerkers die als ambitieus worden gezien en met wie de leidinggevende enig gevoel van gelijkens ervaart (Vianen, 2007). Daarnaast laten leidinggevendenden zich volgens Vianen (2007) in hun oordeel over de capaciteiten van de medewerker leiden door het soort taken dat medewerkers uitvoeren. Hierdoor ontstaat het gevaar dat medewerkers die al uitdagende taken uitvoeren er nog meer toebedeeld krijgen en daarmee dus steeds dezelfde mensen worden uitgedaagd. De competenties van anderen kunnen daarbij onbenut blijven.

Het feit dat vooral leidinggevendenden verantwoordelijk zijn voor de ontwikkelingsmogelijkheden van hun medewerkers, komt doordat het lijnmanagement een steeds grotere verantwoordelijkheid voor HRM krijgt (Larsen & Brewster, 2003). Als een organisatie besluit loopbaanactiviteiten aan te bieden aan haar medewerkers, ligt de uitvoering daarvan dus vaak in handen van de lijnmanager. Deze verschuiving van de verantwoordelijkheid - van HR naar de lijn - kent volgens Larsen & Brewster (2003) een aantal praktische problemen. Zo kunnen lijnmanagers deze verantwoordelijkheid bijvoorbeeld helemaal niet willen, er geen tijd voor hebben, er geen training voor gehad hebben of niet op de hoogte zijn van de laatste ontwikkelingen binnen HRM.

Zowel uit het artikel van Vianen (2007) als van Larsen & Brewster (2003) kunnen we concluderen dat de rol van de direct leidinggevende erg groot is. Hij is verantwoordelijk voor het stimuleren en faciliteren van de activiteiten om iemands inzetbaarheid en mobiliteit te vergroten. Daarnaast stuurt hij ook met zijn eigen taakverdeling de uitdaging en ontwikkeling van zijn medewerkers. Het functioneren van de leidinggevende kan daardoor van grote invloed zijn op de mobiliteit van werknemers.

2.3.3 Welke activiteiten

Er kunnen verschillende activiteiten ondernomen worden om de mobiliteit van een medewerker te vergroten. Zo stellen Forrier & Sels (2005) dat mensen die een baan uitvoeren onder hun niveau, via opleiding, taakverbreding of – verruiming ervoor kunnen zorgen dat hun competenties niet verdwijnen. Daarnaast kunnen deze activiteiten het bewegingskapitaal ook verruimen door nieuwe kennis en vaardigheden aan te leren. In het geval van opleiding is het van belang om naast de hoeveelheid training, ook te kijken naar de inhoud van de training. In het geval van een bedrijfsopleiding maken zij het volgende onderscheid:

- Allereerst is er een training voor algemene vaardigheden die zowel in de onderneming kunnen worden ingezet als daarbuiten (denk aan talen, sociale vaardigheden, e.d.)
- Daarnaast zijn er trainingen voor jobgebonden vaardigheden die bruikbaar zijn voor de huidige baan of voor gelijkwaardige functies in andere ondernemingen (bijvoorbeeld het bedienen van een machine).
- Als laatste zijn er trainingen die alleen in de organisatie toepasbaar zijn (zoals een productopleiding).

In deze trainingen worden dus verschillende soorten vaardigheden aangeleerd, die ook weer een verschillende invloed zullen hebben op inzetbaarheid en mobiliteit.

Maar naast training, zijn ook taakverbreding en taakverruiming belangrijke activiteiten om iemand bewegingskapitaal te onderhouden of te vergroten (Forrier & Sels, 2005). Dit zijn heel andere manieren van leren dan een formele opleiding. Ook Van Dam (2006) stelt dat leren in organisaties in eerste instantie gelijk stond aan training. Door verschillende onderzoeken is men er achter gekomen dat trainingen vaak een beperkte effectiviteit hebben en dat met name de transfer van het geleerde naar het werkveld, vaak een probleem was. Daardoor begon men zich te realiseren dat het ontwikkelen van medewerkers op meer manieren kan dan alleen door formele training en dat de werksituatie zelf ook een belangrijke bron van ontwikkeling kan zijn (van Dam, 2006). Informele leerervaringen kunnen opgedaan worden door activiteiten als mentorschap, intercollegiaal overleg, teamwerk, feedback of coaching. Ook kunnen informele leerervaringen opgedaan worden door het werk zelf, bijvoorbeeld door het werken aan nieuwe of uitdagende taken (van Dam, 2006). Dit komt overeen met wat Forrier & Sels (2005) taakverruiming en taakverbreding noemen.

Een laatste activiteit die Forrier & Sels (2005) noemen is loopbaanbegeleiding. Dit omschrijven zij als 'een activiteit die toelaat loopbaanverwachtingen helder te stellen, de kennis van de arbeidsmarkt te verruimen of individuen met de juiste netwerken in contact te brengen' (Forrier & Sels, 2005, p.64). Ook Verbruggen et al. (2008) gaan in op het belang van loopbaanbegeleiding. Zij richten zich daarbij met name op externe loopbaanbegeleiding, die niet georganiseerd wordt op initiatief van de werkgever. Deze vorm van loopbaanbegeleiding heeft volgens hen een aantal voordelen. Zo blijkt uit onderzoek dat externe loopbaanbegeleiding individuen kan stimuleren tot meer individueel loopbaanmanagement door hen bewust te maken van het belang en hen loopbaancompetenties aan te leren. Daarnaast kan extern loopbaanmanagement ook de gerichtheid op externe inzetbaarheid

verhogen. En als laatste kunnen medewerkers die bij loopbaanmanagement door de organisatie buiten de boot vallen, op deze manier alsnog loopbaansteun krijgen.

2.4 Conclusies, verwachtingen & topiclijst

Arbeidsmobiliteit wordt dus door veel verschillende factoren bepaald. In bovenstaande literatuurstudie is geprobeerd een overzicht te geven van de belangrijkste factoren. Dit wil niet zeggen dat het de enige factoren zijn, maar wel de factoren die in de literatuur (voor zover door mij gelezen) het meest naar voren komen.

Uit het eerste gedeelte is gebleken dat arbeidsmobiliteit en inzetbaarheid zeer dicht bij elkaar liggen. Zoals uit figuur 1 is gebleken, vergroot employability de kans op een daadwerkelijke verandering van baan of functie. Inzetbaarheid wordt als noodzakelijk gezien voor mobiliteit, maar op haar beurt vergroot mobiliteit de inzetbaarheid weer. In het onderzoek wordt de term mobiliteit gebruikt, omdat het gaat om de daadwerkelijke verandering van baan of functie. Deze eerste paragraaf is vooral bedoeld als plaatsbepaling en verduidelijking van de gebruikte begrippen.

In het tweede deel van dit hoofdstuk zijn verschillende factoren besproken die van invloed zijn op mobiliteit. De gevonden factoren zullen gebruikt worden in de topiclijsten voor de participanten. Allereerst is gekeken naar persoonlijkheidskenmerken. Hoewel bepaalde persoonskenmerken in sommige gevallen van belang kunnen zijn, lijkt dit niet significant genoeg om als factor mee te nemen in het onderzoek. De demografische factoren daarentegen bleken wel van invloed te zijn op iemands bereidheid tot mobiliteit. Met name de gezinssamenstellingen de levensfase waarin iemand verkeert bleken van belang. Ook het opleidingsverleden en de bereidheid tot het volgen van opleidingen, bleken factoren van belang. Deze factoren zullen dan ook opgenomen worden in de topiclijst, om met de participanten te bespreken. Naast de persoonlijke en demografische factoren zijn ook de factoren onderzocht die verband houden met het werk. Deze werkgerelateerde punten konden onderverdeeld worden in twee belangrijke hoofdfactoren, namelijk arbeidstevredenheid en betrokkenheid. Ook deze factoren zullen meegenomen worden in het onderzoek. Als laatste is kort de context van mobiliteit besproken. Hieruit is gebleken dat met name externe mobiliteit afhankelijk is van de economische situatie. Dit heeft vooral te maken met de lagere bereidheid om de risico's te nemen die gepaard gaan met een overstap in tijden van economische crisis. Aangezien we op dit moment ook in een periode van economische crisis leven, zal ook deze factor in het onderzoek worden opgenomen. De verwachting op grond van dit

literatuuronderzoek is dat alle bovengenoemde factoren in meer of mindere mate een rol zullen spelen bij de medewerkers van Achmea.

In de laatste paragraaf is ingegaan op de vraag wie er verantwoordelijk is voor de mobiliteit en inzetbaarheid van werknemers en is er een verkenning gemaakt van de mogelijkheden om mobiliteit te vergroten. Hoewel uit paragraaf 2 veel factoren naar voren zijn gekomen, lijkt de literatuur over het vergroten van mobiliteit, met name gericht te zijn op het belang van de factor opleiding/ontwikkeling. Zo worden er factoren als training, taakverbreding, taakverruiming en loopbaanbegeleiding genoemd. Deze factoren zullen ongetwijfeld van belang zijn en daarom ook meegenomen worden in de topiclijst. Wel verwacht ik dat medewerkers aan zullen geven ook op andere gebieden ondersteuning nodig te hebben bij het vergroten van hun mobiliteit. Zoals uit paragraaf 2 gebleken is, zijn ook demografische en werk – gerelateerde factoren van belang. Wellicht geven medewerkers aan ook op deze gebieden ondersteuning nodig te hebben.

Wat betreft de verantwoordelijkheid voor mobiliteit, kan op grond van het besproken psychologisch contract verwacht worden dat medewerkers zichzelf daarvoor verantwoordelijk houden en dat ook de leidinggevenden de verantwoordelijkheid met name bij de medewerkers neer zullen leggen. Wel kan verwacht worden dat leidinggevenden voor zichzelf de rol zien om de faciliteiten te creëren, want dat is de taak van de organisatie volgens het nieuwe psychologische contract.

Samenvattend is de verwachting dus dat de mobiliteit van medewerkers door veel verschillende factoren beïnvloed wordt en dat de besproken factoren uit het literatuuronderzoek in ieder geval een rol zullen spelen.

Daarnaast is de verwachting dat activiteiten die genoemd worden om de mobiliteit te vergroten, met name zullen gaan over opleiding en ontwikkeling. Deze activiteiten worden in de literatuur als de belangrijkste manier gezien om de mobiliteit van medewerkers te vergroten. Maar zoals uit paragraaf 2 gebleken is, zijn ook demografische en werk – gerelateerde factoren van belang. Wellicht geven medewerkers aan ook op deze gebieden ondersteuning nodig te hebben.

Een laatste verwachting is dat de verantwoordelijkheid voor het vergroten van mobiliteit, in eerste instantie bij de medewerker zelf neergelegd zal worden. Dit sluit aan bij het nieuwe psychologische contract, zoals besproken is in paragraaf 3.

Deze literatuurstudie is de basis geweest voor de topiclijsten (zie bijlage 1). Hoewel er dus gebruik gemaakt wordt van literatuur, zal de opzet van de interviews open zijn. Dit betekent dat medewerkers en leidinggevenden ook andere factoren kunnen noemen dan degenen die uit de literatuurstudie naar voren zijn gekomen.

Hoofdstuk 3 – Verantwoording opzet en uitvoering van het onderzoek

In dit hoofdstuk zal de methode van dataverzameling besproken worden. Allereerst zal verantwoord worden waarom er gekozen is voor een kwalitatieve onderzoeksmethode. Vervolgens zal toegelicht worden welke medewerkers geïnterviewd zijn en hoe deze onderzoeksgroep is samengesteld. In paragraaf 3 zal de methode van data – analyse besproken worden en de laatste paragraaf zal gaan over de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

3.1 Onderzoeksmethode

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksmethode, namelijk het houden van semigestructureerde interviews. Er zijn meerdere redenen om voor deze methode te kiezen:

Allereerst is de thematiek van het onderzoek vrij gevoelig. In een persoonlijk gesprek zullen medewerkers eerder geneigd zijn te vertellen wat hun tegenhoud om van functie te wisselen en hoe zij hun eigen inzetbaarheid zien, dan dat ze dit aangeven op een enquête.

Daarnaast vraagt ook de vraagstelling om een kwalitatieve aanpak. Achmea wil weten op welke manier zij de mobiliteit van medewerkers met een hoge functieleeftijd kan vergroten en dan is het niet handig om de keuze mogelijkheden van tevoren vast te leggen in een enquête, aannemende dat alle mogelijkheden al bekend zouden zijn. Bij een interview staan alle mogelijkheden nog open, en kan bovendien verkend worden welke mogelijkheid onder welke voorwaarden aantrekkelijk en realistisch is.

Zoals eerder gezegd is gekozen voor semigestructureerde interviews. Dit betekent dat er gebruik gemaakt is van topiclijsten, zowel voor de medewerkers als voor de leidinggevenden. Deze topiclijsten geven een structuur aan de gesprekken, maar bieden wel voldoende ruimte voor eigen inbreng van de geïnterviewden. Zo werd allereerst de open vraag gesteld, welke factoren van invloed zijn op de bereidheid en mogelijkheden van medewerkers om van baan of functie te veranderen. Pas daarna volgde een bespreking van de factoren die ik in de literatuur gevonden had. De topiclijsten zijn bij het rapport opgenomen in bijlage 1.

3.2 Onderzoeksgroep

Er zijn tien interviews afgenomen onder medewerkers met een functieleeftijd hoger dan 7 jaar en vier interviews met (een aantal van) hun leidinggevenden. Daarnaast zijn er twee

'expertinterviews' afgenomen met een loopbaancoach en een ATC – adviseur. Dat brengt het totaal op zestien interviews. Er is gestart met het afnemen van de interviews met de adviseurs. Zoals bij de organisatieomschrijving staat aangegeven, is er veel kennis en ervaring met mobiliteit bij het Achmea Transfer Centrum. Daarom zijn de twee adviseurs als eerste benaderd met de vraag om mee te werken, zodat op grond van hun ervaring er misschien nog nieuwe factoren meegenomen konden worden in het onderzoek. Vervolgens zijn ook de medewerkers en leidinggevenden gevraagd om deel te nemen. Aan de medewerkers is gevraagd hoe zij hun eigen bereidheid en vermogen zien en welke factoren bijdragen aan hun hoge functieleeftijd. Daarnaast zijn ook hun leidinggevenden gevraagd om mee te werken, zodat er een beeld verkregen kon worden van zowel hun zelfervaren bereidheid en vermogen tot mobiliteit als van het beeld wat de leidinggevende daarvan heeft. Daarnaast kunnen leidinggevenden weer andere factoren zien die van invloed kunnen zijn op de mobiliteit, dan de medewerkers. Als laatste was het van belang te onderzoeken hoe de leidinggevende zijn of haar eigen rol ziet bij het bevorderen van mobiliteit en of daar een verschil in zit met de rol die medewerkers voor hun leidinggevende weggelegd zien. Door het meenemen van zowel adviseurs, als medewerkers en leidinggevenden, is getracht een zo compleet mogelijk beeld te schetsen van arbeidsmobiliteit binnen Achmea.

Het vinden van medewerkers die al langer dan 7 jaar in dezelfde functie werken, was niet gemakkelijk. Het personeelssysteem van Achmea registreert nog maar sinds 4 jaar binnen welke functie iemand werkt. Daar kon dus niet uitgehaald worden wie al langer dan 7 jaar dezelfde functie uitoefent. Daarnaast kan iemand al heel lang dezelfde functienaam hebben, terwijl de functie inhoudelijk wel veranderd is. Ook kan iemand al verschillende malen van functienaam gewisseld zijn, terwijl diegene nog steeds hetzelfde werk doet. Het personeelssysteem was daardoor geen goede bron.

Uiteindelijk is door P&O adviseurs gezocht naar managers die medewerkers met een hoge functieleeftijd op hun afdeling hebben. Aan deze managers is gevraagd of zij zelf bereid waren mee te doen en of zij daarnaast een aantal van hun medewerkers met een hoge functieleeftijd wilden vragen om deel te nemen. Uiteindelijk waren er vier leidinggevenden bereid om deel te nemen en elf medewerkers. Doordat de uitnodigingen via verschillende P&O adviseurs zijn gegaan, heb ik geen goed beeld hoeveel medewerkers en leidinggevenden er daadwerkelijk gevraagd zijn. Wel moesten er verschillende herinneringsmails naar de P&O adviseurs verstuurd worden voor er respons kwam. Eén P&O adviseur gaf vervolgens aan dat niemand bereid was mee te doen. De zoektocht naar deelnemers ging dus niet vlekkeloos. Daarnaast is één interview met een medewerker buiten beschouwing gelaten, aangezien deze

medewerker niet voldeed aan het criterium dat zij al langer dan 7 jaar in dezelfde functie moest werken. Zij gaf al vrij snel in het interview aan wel acht jaar binnen dezelfde afdeling te werken, maar daar al drie keer van functie te zijn gewijzigd. Daarmee voldeed zij dus niet meer aan het criterium. Daarnaast is er gezocht naar zowel hoger als lager opgeleide medewerkers. In eerste instantie werden er vooral lager opgeleide medewerkers aangemeld, maar na een extra oproep voor hoger opgeleide deelnemers, kwamen daar ook aanmeldingen voor. Er zijn uiteindelijk zes hoger en vier lager opgeleide medewerkers geïnterviewd.

Deze manier van het selecteren van de onderzoeksgroep wordt volgens Boeije (2005) doelgerichte steekproeftrekking of doelgerichte selectie genoemd. Hiermee wordt geen statistische representativiteit gerealiseerd, maar de kenmerken van de populatie zijn de basis van de selectie.

3.3 Analyse van de data

De interviews zijn opgenomen met een voice recorder en vervolgens letterlijk uitgetypt. De transcripten van deze interviews, zijn vervolgens geanalyseerd met behulp van het programma MAXQDA. Na een aantal interviews is al begonnen met het uitwerken en analyseren daarvan, zodat deze interviews als input voor de volgende interviews konden dienen. Zo is bijvoorbeeld de factor 'leeftijd' alsnog met een aantal leidinggevenden besproken, nadat enkele medewerkers dat als belangrijke factor had aangegeven.

Het coderen van interviews gaat in drie fases, namelijk open coderen, axiaal coderen en selectief coderen. (Boeije, 2005). Bij open coderen werden alle gegevens die verzameld waren in codes opgedeeld. Vervolgens worden deze codes geanalyseerd en vergeleken en als gevolg daarvan gesplitst of juist samengevoegd (axiaal coderen). In de laatste fase worden alle gegevens gestructureerd en met elkaar geïntegreerd.

Deze methode heb ik ook gebruikt bij het coderen van mijn onderzoek. In eerste instantie kregen alle stukjes tekst een code, bijvoorbeeld 'zin in leren,' 'gevolgde opleiding' of 'lakse houding.' Vervolgens heb ik de codes met elkaar vergeleken, sommigen aangepast, uit elkaar getrokken of juist samengevoegd. Als laatste heb ik de codes samengebracht onder hoofdthema's. Allereerst is er een splitsing gemaakt tussen 'eerstgenoemde factoren' en 'later in het interview besproken factoren.' Daarnaast zijn de codes ook ondergebracht onder hoofdthema's, zoals bijvoorbeeld 'opleiding en training.' Onder dit hoofdthema zijn subcodes 'opleidingsniveau,' 'hoger opleidingsniveau gevraagd' en 'geen zin/tijd voor ontwikkeling' ondergebracht.

Op deze manier ontstond er een codering met hoofdthema's en subthema's. De uiteindelijke codeboom is in dit rapport opgenomen als bijlage 2.

Bij het coderen van de factoren die mobiliteit beïnvloeden, heb ik onderscheid gemaakt tussen de factoren die medewerkers en leidinggevende direct noemden - als antwoord de vraag wat hen nu zo lang in dezelfde functie hield - en de factoren die later tijdens het gesprek ter sprake kwamen. Dit onderscheid is ook bij de bespreking van de resultaten gemaakt.

3.4 Betrouwbaarheid & Validiteit

Er zijn twee belangrijke indicatoren voor de kwaliteit van het onderzoek, namelijk betrouwbaarheid & validiteit (Boeije 2005). Bij betrouwbaarheid gaat het volgens Boeije (2005, p.145) om de beïnvloeding van de waarnemingen door toevallige fouten. Deze toevallige fouten kunnen zo veel mogelijk voorkomen worden door standaardisatie van de methoden van dataverzameling. Om in dit onderzoek de betrouwbaarheid te verhogen, is daarom gebruik gemaakt van een topiclijst. Daarnaast zijn alle interviews opgenomen en volledig getranscribeerd waardoor het verlies aan informatie werd beperkt en de informatie zoveel mogelijk objectief kon worden uitgewerkt. Als laatste is alles geanalyseerd met behulp van MAXQDA, een programma wat gebruikt wordt voor kwalitatieve dataverwerking. Op deze manier is geprobeerd om toevallige fouten zoveel mogelijk te voorkomen.

Daarnaast beïnvloedt de validiteit de kwaliteit van het onderzoek. Bij validiteit gaat het om de beïnvloeding van het onderzoek door systematische fouten (Boeije 2005, p.145). Het gaat hierbij om de vraag of men daadwerkelijk meet wat men wil meten. De validiteit van een onderzoek kan bijvoorbeeld negatief beïnvloed worden door sociaal wenselijke antwoorden. Om dit zoveel mogelijk te voorkomen is de participanten van tevoren verteld dat het onderzoek anoniem is en zij dus vrij uit kunnen praten. Een andere bedreiging van de validiteit is non – respons. In eerste instantie waren er een aantal vestigingen van Achmea geselecteerd, waarin naar deelnemers zou worden gezocht. Niet al deze vestigingen zijn uiteindelijk betrokken bij het onderzoek, omdat niet alle P&O adviseurs participanten konden vinden. Het is voor mij niet duidelijk of daar echt geen mensen waren met een hoge functieleeftijd, of deze niet gevonden konden worden door de P&O afdeling, of dat ze weigerden om mee te doen met het onderzoek. Met name in het laatste geval zou dat een bedreiging voor de validiteit vormen.

Hoofdstuk 4 – Resultaten

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van de interviews besproken worden. Hierbij zal de opbouw van de topiclijst gevolgd worden en zal in paragraaf 1 allereerst een korte beschrijving worden gegeven van de geïnterviewde personen. In paragraaf 2 zal de bereidheid en de mogelijkheden van medewerkers om van baan of functie te wisselen, besproken worden. Vervolgens zullen in paragraaf 3 de factoren besproken worden die volgens medewerkers, leidinggevend en adviseurs van belang zijn bij mobiliteit. Het gaat hierbij met name om factoren die mobiliteit belemmeren, maar er zullen ook factoren besproken worden die mobiliteit zowel kunnen belemmeren als stimuleren. De laatste paragraaf zal gaan over het bevorderen van mobiliteit. Hierbij worden vragen besproken als ‘wie is daarvoor verantwoordelijk’ en ‘welke activiteiten kunnen het beste ondernomen worden.’

In de bespreking van de resultaten zullen verschillende participanten geciteerd worden. Hiervoor zijn de volgende codenamen ontwikkeld:

- De twee adviseurs zullen geciteerd worden onder de namen Adviseur 1 - 2
- De teammanagers/managers zullen geciteerd worden onder de namen Leidinggevende 1 – 4
- Lager opgeleide medewerkers zullen geciteerd worden onder de namen Medewerker 1 -6
- Hoger opgeleide medewerkers zullen geciteerd worden onder de namen Medewerker 7 - 10

4.1 Beschrijving participanten

Zoals eerder vermeld zijn er voor dit onderzoek 16 deelnemers geïnterviewd; 2 adviseurs, 4 leidinggevend, 4 hoger opgeleide medewerkers en 6 lager opgeleide medewerkers. In deze paragraaf zal een kort beeld geschetst worden per categorie deelnemers wat hun werkzaamheden zijn en hoe lang zij al in hun functie zitten. Hierbij zal de functie van adviseur buiten beschouwing worden gelaten; zij treden in dit onderzoek op als ‘experts’ en hun persoonlijke functieleeftijd en functie-inhoud is daarbij niet van belang.

In de categorie lager opgeleide medewerkers heb ik gesproken met medewerkers van verschillende afdelingen zoals het facilitaire bedrijf, het Kennis Beheer Centrum, de debiteurenadministratie en de afdeling klantcontact. Dit zijn afdelingen die volop in beweging zijn. Zo zijn de geïnterviewde medewerkers van het facilitair bedrijf pas van locatie veranderd, wordt binnen Kennis Beheer Centrum het kennisnet van Agis geïntegreerd met het kennissysteem van Achmea, worden binnen de afdeling klantcontact regelmatig winkels

gesloten of is de dreiging er en bij de debiteurenadministratie is men bezig verschillende systemen om te zetten naar één systeem, waardoor een deel van de werkzaamheden zal gaan vervallen. De meest stabiele factoren lijken wel de geïnterviewde medewerkers, die allemaal al zeer lang op deze afdelingen werken. Maar door de vele veranderingen om hen heen, is het moeilijk precies vast te stellen wat hun functieleeftijd is. Zo werkt één facilitair medewerker al ruim 20 jaar bij die afdeling, maar hij geeft zelf aan dat hij zijn functie – zoals deze nu is – nog maar 4 jaar uitoefent. En dat ligt er dan niet aan dat hij zelf van functie is veranderd, maar dat het werk steeds net iets anders is geworden. Datzelfde verhaal geldt ook voor een medewerker van de debiteurenadministratie. De andere medewerkers geven aan ongeveer 10 – 15 jaar in hun huidige functie te werken. Daarnaast was het merendeel van de lager opgeleide participanten 45+, hoewel zij niet op leeftijd geselecteerd zijn.

Ook de geïnterviewde hoger opgeleide medewerkers komen van verschillende afdelingen. Zo werkt één medewerker bij de communicatieafdeling, één bij debiteurenbeheer, één bij de afdeling klantcontact en één bij business control. Voor de afdelingen debiteurenbeheer en klantcontact geldt hetzelfde als hierboven is beschreven, namelijk dat deze afdelingen constant in beweging zijn. De andere twee afdelingen lijken wat stabielier. De hoger opgeleide medewerkers werken gemiddeld iets korter in hun huidige functie dan de lager opgeleide medewerkers, namelijk tussen de 7 en de 12 jaar. Maar ook zij geven vaak aan dat hun functie inhoudelijk wel verandert en zij dus meegroeien met hun functie. Daarnaast ligt de gemiddelde kalenderleeftijd iets lager dan bij de lager opgeleiden, namelijk tussen de 35 en de 50 jaar.

Het is moeilijk vast te stellen hoe eenvoudig en routinematig de werkzaamheden van de geïnterviewde medewerkers zijn. Zelf waren zij vaak zeer tevreden over de inhoud en de afwisseling in hun werk. Zo krijgen winkelmedewerkers steeds weer andere vragen van nieuwe klanten, krijgen medewerkers bij de facilitaire dienst steeds nieuwe projecten en krijgen medewerkers op de debiteurenadministratie steeds weer nieuwe cases van mensen die hun rekeningen niet kunnen betalen. Aan de andere kant moeten winkelmedewerkers steeds (ongeveer) dezelfde producten verkopen, volgen medewerkers op de debiteurenadministratie steeds dezelfde protocollen en komt een groot deel van de werkzaamheden van de facilitaire dienst steeds terug. Dit geldt ook voor de hoger opgeleide medewerkers; aan de ene kant doen zij al jaren hetzelfde (bijvoorbeeld adviseren over communicatie of business control) en aan de andere kant zullen de werkzaamheden steeds variëren door veranderende omstandigheden.

Daarnaast zaten niet alle participanten dus daadwerkelijk langer dan 7 jaar in dezelfde functie. Dit is opvallend, omdat in alle mails die verstuurd zijn, expliciet vermeld is dat ik op zoek ben naar medewerkers die meer dan 7 jaar in dezelfde functie zitten en daarin weinig ontwikkeling doormaken. Dat dit niet gelukt is kan verschillende oorzaken hebben. Misschien hebben P&O adviseurs en leidinggevenden geen precies beeld van de functieleeftijd en ontwikkeling van medewerkers. Maar misschien zijn er gewoon weinig medewerkers die zich niet in hun functie ontwikkeld hebben, aangezien Achmea voortdurend in beweging is. Hoewel niet alle participanten dus voldeden aan de criteria, heb ik ze wel meegenomen in de resultaten van mijn onderzoek. Eén participant heb ik echter wel buiten beschouwing gelaten, omdat zij niet alleen gegroeid was binnen haar eigen functie, maar echt totaal verschillende functies op dezelfde afdeling had vervuld.

De leidinggevenden komen van dezelfde afdelingen als de medewerkers, namelijk van het facilitair bedrijf, de afdeling klantcontact, het kennis beheer centrum en debiteurenafdeling. Van alle leidinggevenden die deelgenomen hebben aan het onderzoek, heeft ook tenminste één medewerker met een hoge functieleeftijd deelgenomen. De leidinggevenden hebben dus ervaring met het onderwerp en weten waar ze over praten.

4.2 Bereidheid en mogelijkheden tot mobiliteit

In deze paragraaf zal dus allereerst besproken worden hoe respondenten de bereidheid en mogelijkheden van medewerkers met een hoge functieleeftijd zien.

Van de tien geïnterviewde medewerkers geeft de helft van medewerkers aan in principe wel bereid te zijn tot het veranderen van baan of functie. Degenen die willen geven wel allemaal een reden waarom dat niet gelukt is en naar hun idee in de toekomst waarschijnlijk ook niet zal lukken. Wat hierbij opvalt, is dat van de zes lager opgeleide deelnemers er vier zeggen in theorie wel te willen veranderen van baan of functie en van de van de vier hoger opgeleide medewerkers is dit er maar één.

Maar je zou dus wel bereid zijn om van baan of functie te veranderen? Nou, bereid... aan de ene kant zou ik het willen, maar aan de andere kant moet je ook eerlijk zijn en denken bij jezelf: je hebt een bepaalde leeftijd en iets nieuws leren kost een hoop energie. En dat heb ik op dit moment gewoon niet. Dat ik denk: ik moet nog maar een paar jaar...(medewerker 4)

De overige deelnemers zijn niet bereid om van baan of functie te veranderen. Zij geven hiervoor uiteenlopende redenen, die in de volgende paragraaf besproken zullen worden.

Naast de vraag of deelnemers van baan of functie zouden willen veranderen is de vraag gesteld of ze van zichzelf denken of ze het ook kunnen. Ook aan de leidinggevenden en adviseurs is gevraagd hoe zij tegen de inzetbaarheid van (hun) medewerkers met een hoge functieleeftijd aankijken. Leidinggevenden en de twee adviseurs geven aan dat de inzetbaarheid van medewerkers met een hoge functieleeftijd sterk afneemt.

Naast het willen – want je zegt: mensen zitten in hun comfortzone – maar denk je dat mensen die al heel lang in hun functie zitten, nog wel in staat zijn om van baan of functie te wisselen? Dat ze nog wel kunnen? Nou, daar ben ik wel eens pessimistisch over. Hangt een beetje van de sector af misschien. Als je vast zit aan een systeem, wat ik veel hier gezien heb, ook in een vorige functie in de IT... het lijkt wel of de generatie voor mij soms vastgekoekt zit aan het systeem. En dan wordt het systeem uitgefaseerd, dan gaan ze naar een nieuw systeem en dan is de oude garde, of die er al lang mee werkt, dat zijn de mensen die niet mee kunnen (leidinggevende 3).

Medewerkers zelf zijn daar minder unaniem in; de meesten vinden hun inzetbaarheid nog hoog en verwachten makkelijk een andere baan te kunnen vinden. Anderen vinden hun inzetbaarheid beperkter.

Uhm, naast het willen... zou je wel van baan of functie kunnen veranderen denk je? Als het nu zou stoppen, zou je wel iets anders kunnen gaan doen denk je, hoe schat je je eigen kansen daarop in? Ik denk het wel, want ik denk dat ik op dat moment ook wel zou moeten, om het zo maar even te zeggen. Dus ik denk van: als het moet, zit die mogelijkheid er wel in ja (medewerker 3).

Heb je het idee dat je het zou kunnen? Absoluut. Heb je het idee dat je inzetbaarheid afneemt, door lang in dezelfde functie te zitten? Ik denk dat mijn inzetbaarheid, vanuit mezelf, niet afneemt, omdat ik mijzelf ken en weet wat mijn mogelijkheden zijn en weet waartoe ik in staat ben (medewerker 10).

Als het wel zou moeten, zou je dan van baan of functie kunnen veranderen denk je? Hoe schat je je eigen kansen in? Dat hangt er een beetje vanaf wat de baan is natuurlijk, of de functie. Intern zou dat denk ik nog wel lukken, extern zie ik dat wat minder zitten. Omdat ik natuurlijk al erg lang bij hetzelfde bedrijf zit hè, ik bedoel, ik werk er nu dertig jaar ofzo (medewerker 6).

In eerste instantie lijkt de helft van de medewerkers dus wel bereid om van baan of functie te wisselen en verwachten een meerderheid ook een redelijke kans te maken op de arbeidsmarkt – als het moet. Maar zoals in de volgende paragraaf besproken zal worden, geven ze

tegelijkertijd veel argumenten waarom ze het toch niet zouden kunnen of willen. Hier lijkt dus een tegenstelling in te zitten.

4.3 Factoren van invloed op mobiliteit

In paragraaf 4.3.1 zullen de redenen of factoren besproken worden die door de deelnemers als oorzaak voor hun hoge functieleeftijd werden aangegeven. Tijdens de interviews werd als eerste de open vraag gesteld wat medewerkers nu zo lang op hun plek houdt en vervolgens werden er pas allerlei factoren besproken die door de interviewer werden aangedragen. De redenen die mensen spontaan noemen, hebben waarschijnlijk een grotere impact op hun keuze dan factoren die ze wel beamen na mijn vraag, maar waar ze uit zichzelf niet op gekomen zouden zijn. Vandaar dat in de bespreking van onderstaande factoren meegenomen zal worden of deelnemers dit spontaan benoemden, of alleen als antwoord op mijn vraag. Ook zal (indien relevant) het verschil tussen hoger – en lager opgeleide medewerkers per factor besproken worden.

In paragraaf 4.2.2 zal ingegaan worden op opvallende zaken en de overeenkomsten en verschillen tussen medewerkers onderling, maar ook tussen medewerkers en leidinggevenden. Deze paragraaf zal het karakter van een reflectie hebben, zonder dat daar al conclusies aan verbonden worden.

4.3.1 - Factoren

Tijdens de interviews zijn zeer veel factoren besproken. De belangrijkste factoren waardoor medewerkers weinig mobiel zijn, lijken de hoge arbeidstevredenheid onder medewerkers en de goede arbeidsvoorwaarden die Achmea biedt. Daarnaast voelen veel medewerkers geen prikkel om van baan of functie te moeten veranderen en zien zij daar ook geen noodzaak toe. Aangezien deze factoren als belangrijkste uit de interviews lijken te komen, zullen deze als eerste besproken worden. Vervolgens zullen ook de overige factoren besproken worden, zoals zekerheid, leeftijd, thuissituatie, levensfase, verwachtingen van werk, openheid bij leidinggevende, opleiding en training, mogelijkheden, binding, reisbereidheid/verhuisbereidheid en de economische situatie. Al deze factoren zijn voor bepaalde mensen van belang en daarom zal per factor zo goed mogelijk aangegeven worden voor wie dit van belang is en wat dan precies dat belang is.

- **Arbeidstevredenheid**

Deze factor bleek tijdens het onderzoek van zeer groot belang. Van de tien ondervraagde medewerkers noemden zeven medewerkers dit spontaan en vaak ook als allereerste factor. Veel medewerkers hebben het erg goed naar hun zin en zien daarom geen reden om weg te gaan. Ook één leidinggevende noemde arbeidstevredenheid al vrij snel uit zichzelf:

Nou, ik vind deze functie gewoon heel erg leuk. Ik zou eigenlijk niets anders willen (medewerker 7).

Ik ben niet op zoek naar ander werk, omdat ik tevreden ben met deze functie. Het geeft mij voldoening in dat opzicht en ik zou het gewoon nog een tijd kunnen volhouden (medewerker 8).

Achmea heeft niet intrinsiek een cultuur waar je je ongelukkig bij voelt (leidinggevende 1).

Arbeidstevredenheid is dus een belangrijke factor die medewerkers binnen hun functie houdt. Een belangrijke vraag die hieruit voortvloeit, is of arbeidsontevredenheid dan ook daadwerkelijk zal leiden tot vertrek. Hierover zijn zowel de adviseurs als leidinggevendenden negatief:

Nou zegt de literatuur dus eigenlijk dat mensen die minder tevreden zijn met hun werk, dus automatisch gaan switchen.... Dat weet ik niet, dat klinkt wel heel logisch, maar binnen Achmea zie je toch veel mensen die binnen die klagerige, slachtofferige rol blijven hangen en doormodderen. Maar dat ontevredenheid kan leiden tot switchen, nee, die is mij meer dan helder. Dat zal ook zeker voorkomen, maar binnen Achmea is denk ik - en dat is nu wel aardig aangetrokken, de laatste vijf jaar is er veel gebeurd op dat gebied – maar je kon hier gewoon, ook als je verzuurd was en een fervente mopperaar zal ik maar zeggen, dan kon je het toch lang volhouden. Dat ras is wat uitstervende, maar die mensen hebben het lang vol kunnen houden. Dan leidde het niet tot een andere stap (adviseur 1).

En als mensen het niet naar hun zin hebben – en de meesten hebben het niet eens door dat ze het niet naar hun zin hebben, dat is heel gek, en dan kom je weer bij het verhaal van die kikker² – maar daar worden ze ook niet mobieler door. Dan gaan ze liever overspannen worden als dat ze dan weg gaan (leidinggevende 1).

Ook andere leidinggevendenden menen dat slechts een deel van de medewerkers weg zal gaan als zij niet tevreden zijn met hun werk. Hoewel dus veel medewerkers beargumenteren dat zij in hun functie blijven omdat ze het zo goed naar hun zin hebben en sommigen ook expliciet

² Hij verwijst hierbij naar een voorbeeld dat hij eerder in het interview heeft gegeven van een kikker in kokend water. Als je een kikker in een pot kokend water stopt, zal hij er direct weer uitspringen. Maar als je de kikker in koud water doet en dit langzaam opwarmt, zal hij erin blijven zitten en sterven.

beweren dat ze er nooit zo lang hadden gezeten als dit niet zo was, zien leidinggevend en adviseurs dat dit lang niet altijd zo hoeft te zijn.

Arbeidstevredenheid lijkt voor zowel de hoger – als de lager opgeleide medewerkers ongeveer van even groot belang. In beiden categorieën zijn medewerkers bij wie dat direct als eerste factor genoemd werd en medewerkers die wat meer twijfelachtig waren over de tevredenheid met hun functie. Maar geen van de medewerkers gaf aan echt ontevreden te zijn met de inhoud van zijn of haar werk.

Naast de inhoud van het werk, werd ook de regelvrijheid binnen Achmea genoemd. Voor sommige medewerkers is deze regelvrijheid heel belangrijk en bepaalt hun arbeidstevredenheid voor een groot deel. De verwachting is dat er buiten Achmea maar weinig werkgevers zijn die zo'n grote mate van vrijheid kennen. Dit is een factor die medewerkers bindt aan de organisatie, maar niet perse aan hun eigen functie. Het is dus voornamelijk van invloed op de externe mobiliteit.

- **Arbeidsvoorwaarden**

De tweede factor die in alle interviews terug kwam, is de goede arbeidsvoorwaarden die Achmea kent. Deze arbeidsvoorwaarden hebben een sterke bindende werking. Een aantal participanten omschreven ze zelfs als 'gouden ketenen' of een 'gouden kooi' waarin medewerkers vast zitten. Deze factor werd veel spontaan genoemd:

Ik denk dat Achmea ook gewoon een hele fijne werkgever is om bij te werken en dat mensen die hier al heel veel jaren zitten, niet snel een overstap zouden gaan maken. *En dat ligt er dan aan dat Achmea een fijne werkgever is?* Nou ja, onder andere. Dat het hier goed geregeld is, dat je qua opleidingen, secundaire voorwaarden... het is een goede werkgever om voor te werken. En de mensen hebben het doorgaans ook, als ik ernaar vraag, hebben ze het goed naar hun zin. De sfeer is goed (leidinggevende 2).

En het punt is, de CAO is bij Achmea ook vrij goed, heel erg goed zelfs (medewerker 3).

Het is ook zoiets van: ik zit op mijn plek, ik verdien goed. Nu zitten mensen ook echt in een gouden kooi. Ik weet niet hoe het vijf jaar of tien jaar geleden was, maar nu zitten mensen in een soort gouden kooi: ze verdienen best wel goed (leidinggevende 4).

En goede arbeidsvoorwaarden, dat heeft Achmea natuurlijk zeker. Dat vind je nergens, het salaris vind je nergens (medewerker 7).

Zowel adviseurs, leidinggevenden als medewerkers noemen dit één van de belangrijkste factoren. Een adviseur gaf zelfs aan dat met name medewerkers op de administratieve/uitvoerende functies er ongeveer 20% in loon op achteruit gaan als ze buiten de organisatie hetzelfde werk zouden gaan doen. Maar ook door hoger opgeleide medewerkers werd deze factor vaak genoemd. De goede arbeidsvoorwaarden die Achmea biedt, belemmert medewerkers dus in hun externe mobiliteit.

- **Voelen van behoefte/prikkel**

Deze factor werd vooral spontaan genoemd; in de topiclijst zat geen vraag opgenomen over de behoefte die medewerkers voelen om van baan of functie te wijzigen. Maar omdat medewerkers zo tevreden zijn, ervaren ze vaak geen behoefte of prikkel om weg te gaan.

Dus ja, ik heb eigenlijk de balans gevonden, zoals het nu gaat. En zo gaat het eigenlijk al een hele tijd. Maar omdat ik die balans heb en zingeving ervaar, ervaar ik dus ook niet de prikkel om weg te moeten (medewerker 8).

Op mijn vraag wat er dan zou moeten gebeuren voordat zij die behoefte wel zouden voelen, is het antwoord regelmatig dat ze die alleen zouden voelen als ze echt geen andere keuze meer hebben, dus als ze verplicht weg moeten.

Zou er iets kunnen zijn waardoor je er wel zin in zou krijgen? Zou er iets kunnen zijn waardoor jij toch dat zou gaan doen. Nee, ik denk alleen als de situatie dusdanig wordt, dat je anders niet meer aan het werk bent. Dus dan wordt het echt dwang. Dan moet je echt wel iets gaan doen, anders zit je thuis ofzo. Ik denk alleen om die reden, dus als het echt moet. Dan zou ik me er wellicht wel toe kunnen zetten (medewerker 6).

Medewerkers ervaren dus nauwelijks een prikkel om weg te moeten. De enige prikkel die dat kan veroorzaken is - volgens een aantal van hen – dat het werk zou stoppen en ze anders werkloos zijn.

- **Zien van noodzaak**

Dit is een hele subjectieve factor, die niet gaat om de werkelijke noodzaak van mobiliteit, maar naar de noodzaak die medewerkers zelf zien en de behoefte tot verandering die daaruit voortvloeit. Met name onder leidinggevenden was dit een punt dat veel ter sprake kwam,

aangezien zij zich soms stoorden aan de laksheid van hun medewerkers. Bij onderstaande leidinggevende kwam deze factor ook spontaan aan de orde tijdens het interview:

En vroeger was er een mentaliteit... Uh, in de vorige functie waar ik in zat had ik een collega en die zei: toen ik dertig jaar geleden bij Agis kwam, zei mijn vader: 'hiermee heb je een baan voor het leven.' En hij heeft wel verschillende functies gehad, maar het was wel een beetje... ja, ziekenfonds is er altijd. En er was ook niet een noodzaak om al teveel te doen om te veranderen, want je kreeg gewoon een regio toegewezen en die klanten had je. Dus er was niet echt een noodzaak om te veranderen, of in beweging te zijn voor het bedrijf. Ik denk dat dat zijn weerslag heeft gehad op de mensen zelf (leidinggevende 4).

Maar ook andere leidinggevendenden herkennen het verhaal van de lakse, afwachtende medewerker die soms wel weet dat er iets op het spel staat, maar daar geen actie op onderneemt. In onderstaand citaat vertelt een leidinggevende zijn ervaringen toen een deel van zijn afdeling eens boventallig werd. Hij had toen aan al zijn medewerkers aangegeven dat ze alle opleidingen mochten doen die ze wilden, maar de meesten reageerden daar niet op.

Terwijl je het nu een jaar had kunnen doen, vooraf. Dan heb je het gewoon in de grip en dan laat je het overkomen. Nu kan ik niets meer doen. Ja, dat is heel gek. *En dat gebeurt dan omdat mensen de gok nemen denk je? Zo van, het zal wel meevallen?* Nee, want ze hebben heel hard te horen gekregen dat het werk echt zou verdwijnen. En ook met een datum: dan verdwijnt het werk. En dan hou je dus geen werk over en dan ga je gewoon naar het ATC; het sociaal plan. En dan gebeurt het nog niet. Het is een soort van psychologisch effect. Ja, dat gaat dieper denk ik dan wat ik ervan kan vertellen. Dat zit gewoon in de mens (leidinggevende 1).

Niet alleen leidinggevendenden zien deze houding, ook een aantal medewerkers geeft aan zijn of haar tijd rustig af te wachten.

Maar als je dat nu al weet, dat in de toekomst je baan misschien op het spel staat, bereid je je daarop voor nu? Nee, ik ben nu zo iemand geworden van 'ik zie het allemaal wel.' Een beetje van, hoe noem je dat, gezapigheid. Want we hebben al zoveel dingen meegemaakt, zoveel reorganisaties, dus het komt allemaal wel goed. Ik geloof het wel, inderdaad (medewerker 3).

Nu is het niet zo dat bij alle medewerkers hun baan op het spel staat, maar Achmea is wel een organisatie die veel in beweging is. Bijna alle medewerkers vertelden wel dat je het nooit zeker weet binnen Achmea en dat werk altijd kan verdwijnen of van locatie kan wisselen.

Maar je weet nooit hoe lang je hier blijft zitten, want over twee jaar kan dit ook wel weer naar Zwolle gaan of het weer... ze zijn natuurlijk zo ontzettend bezig met werkzaamheden rouleren, met reorganiseren... *Bereid je je daar op de één of andere manier op voor?* Ik hou het altijd wel in mijn achterhoofd, dat ik denk: het kan gebeuren. Maar het is niet zo dat ik daar wakker van lig, dat heb ik niet meer (medewerker 4).

Zoals ook bij de vorige factor besproken is, geven sommige medewerkers juist wel aan dat het ophouden van het werk voor hen een prikkel zou zijn om zich te gaan ontwikkelen. Maar die noodzaak zouden ze pas gaan zien als ze zeker weten dat het werk ophoudt. Het feit dat de organisatie voortdurend in beweging is en je het nooit zeker weet, is voor de meeste medewerkers onvoldoende om de noodzaak tot mobiliteit in te zien.

Daarnaast brengen niet alle leidinggevenden hun medewerkers al in een vroeg stadium op de hoogte van komende veranderingen. Zij willen daarmee onnodige onrust voorkomen.

Ik merk dat binnen mijn omgeving, ook met managers en P&O, van: nou, voorzichtig. Erg voorzichtig zijn met dit soort dingen te communiceren. Ik zit ook in een kernteam-overleg van mijn eigen afdeling, die we ook aan het reorganiseren zijn. We hebben net een deelaanvraag – advies daarvoor ingediend en ik merk wel een enorme voorzichtigheid. Vanuit de intentie om heel oprecht en goed met onze medewerkers om te gaan, maar die leidt er soms wel eens toe dat we in mijn ogen, precies het tegenovergestelde bereiken (leidinggevende 3).

Aan de ene kant geven managers dus aan dat medewerkers laks reageren als zij zeggen dat er veranderingen op komst zijn, terwijl aan de andere sommige leidinggevenden het niet vertellen aan hun medewerkers, uit angst voor onrust.

Een laatste ding wat hierbij opvalt, is dat laksheid met name merkbaar is bij lager opgeleide medewerkers. Ook leidinggevenden geven aan dat dit vaker bij lager opgeleide medewerkers speelt dan bij hoger opgeleide.

- **Zekerheid**

Een andere opvallende factor die gedurende het gesprek vaak genoemd werd, is de zekerheid die hun huidige baan bij Achmea biedt en de angst voor onzekerheid bij het nemen van een

nieuwe stap. Dit is vaak financieel, maar soms ook onzekerheid over het aankunnen van andere werkzaamheden. Onderstaande leidinggevenden noemden deze factor spontaan:

Zou je nog meer factoren weten die of de bereidheid of de mogelijkheden van mensen beïnvloeden om mobiel te worden? Dat zijn factoren die betrekking hebben op zekerheid. Dat je kan vasthouden wat je nu hebt. Ik denk dat als er factoren zijn die dat onzekerder maken, dat zijn factoren die dan gaan tegenwerken. Daar gaan de mensen nu niet op instappen. Of je moet in je bloed echt een soort van ondernemer zijn, dat je zegt van 'het is een stukje investering en in de toekomst gaat het beter.' Het gros dat bij ons werkt doet dat niet zo (leidinggevende 1).

Mensen denken in zekerheden eigenlijk, dat merk ik tijdens het gesprek met jou. Ze gaan toch uit van de verworven zekerheden die ze nu hebben, die zet je toch niet zomaar op het spel. En daar kan ik me ook wel iets bij voorstellen (leidinggevende 3).

Ook medewerkers zelf gaven aan vaak voor zekerheid te kiezen. Voor hen was dit meestal geen factor die ze direct noemden, maar één die gedurende het gesprek terloops voorbij kwam.

Uhm, buiten Achmea vind ik wel heel erg gewaagd. Het geeft mij nu heel veel zekerheid: ik heb m'n verzekering hier lopen, m'n hypotheek, ik heb een goed salaris. En het risico lopen buiten de organisatie, om weer hetzelfde te bereiken, ik denk niet dat ik dat zou doen. Als je gedwongen wordt omdat jouw functie vervalt, wordt het een ander verhaal. Maar uit mezelf? Nee (medewerker 1).

Ik kan wel antwoorden op de vraag: waarom begin je dan geen eigen bedrijf als je dat leuk lijkt? Nou, dat is weer een stuk lef wat je als ondernemer nodig hebt, wat ik dus blijkbaar onvoldoende heb, om die stap te zetten. En dat lef zit hem misschien ook wel binnen de organisatie, om de stap te zetten om wat anders te proberen (medewerker 10).

Veel medewerkers hebben dus geen zin of geen lef genoeg om een stap naar buiten te zetten en daarmee hun zekerheden op te geven, zelfs al zouden ze het eigenlijk wel willen.

- **Leeftijd**

Hoewel de participanten geselecteerd waren op functieleeftijd en niet op kalenderleeftijd, waren er toch vrij veel medewerkers boven de 45. Een aantal van hen gaf aan dat hun kansen op de arbeidsmarkt en hun behoefte tot verandering, afnamen naarmate ze ouder werden. Deze factor werd ook vaak spontaan genoemd, aangezien er geen vraag over leeftijd in de topiclijst was opgenomen.

Maar dan gaat nu de leeftijd een beetje tegen zitten. Tja, 50+ dan lig je niet meer zo heel goed in de markt (medewerker 2).

Nou ja, ik was op een gegeven moment toe aan iets anders. Maar nu heb ik zo iets van, helemaal nu ik wat ouder word, ik zit goed zo (medewerker 3).

Dat heeft iedereen natuurlijk, maar als je jonger bent heb ik toch het idee, dat je dan meer kansen hebt op de arbeidsmarkt, dan wanneer je al wat ouder bent, zoals ik. *Want mag ik vragen hoe oud je bent?* 55 (medewerker 5).

Wat opvalt is dat alleen laag opgeleide medewerkers over de factor leeftijd beginnen. Maar hierbij moet wel aangemerkt worden dat de hoger opgeleide medewerkers die deel hebben genomen, gemiddeld ook jonger waren. Er hoeft dus geen verband te zijn met opleidingsniveau.

Aangezien deze factor regelmatig door medewerkers werd genoemd, is hij ook besproken met een aantal leidinggevenden. Eén daarvan gaf de volgende verklaring voor de afgenomen mobiliteit van oudere medewerkers:

Dus door de wetgeving in dit land zijn de meeste werkgevers het meest allergisch voor in ieder geval wat oudere collega's. En daar zit ook de minst mobiele groep, als je het mij vraagt. Dan kom je gewoon niet meer aan de bak joh. En ik denk ook wel eens bij mezelf: stel dat ik eigen ondernemer ben en je wilt mensen gaan inhuren; wat voor risico's neem je dan wel niet joh. Iemand kan een hartaanval krijgen of weet ik veel en die kosten mag jij betalen, plus je mag de inhuur van de vervanger betalen (leidinggevende 3).

Sommige medewerkers voelen zich dus beperkt in hun mobiliteit door hun leeftijd. Anderen gebruiken het meer als excuus om niet meer te hoeven veranderen.

- **Thuisituatie**

De thuisituatie is een factor die met alle participanten besproken is. Voor een enkeling was het ook een factor die spontaan genoemd werd. Ook beide adviseurs gaven aan dat deze factor bepalend is voor bepaalde medewerkers.

Wat denk je dat voor een werknemer nou doorslaggevend is om te zeggen: ik wil wel van baan of functie veranderen? Dat kan natuurlijk samenhangen met de privé – werk balans. Dat is wel iets wat ik vaak hoor, met name toch wel bij vrouwen, die we heel veel hebben werken binnen Achmea bij klantenservice afdelingen of ook weer in die administratieve / backoffice functies en dan een parttime baan en die

boventallig worden, bij wie de privé – werk balans enorm belangrijk is. Ik zeg niet dat die voor andere mensen niet belangrijk is, maar voor hun is die met name nog belangrijker, in combinatie met een gezin (Adviseur 2).

Dus het aantal uren is het meest relevante daarin, ruimtegevende of beperkende factor. Uuh, ja wat ik net al zei, de axiradius; hoe ver wil je rijden. *En dan associeer je aantal uur werken met gezinssituatie met kinderen?* Ja, als we daar de link even in leggen is over het algemeen parttime werken, is over het algemeen toch de moeders. Daar zijn we nog wel redelijk klassiek in, in Nederland merk ik. Veel moeders met kinderen hebben het allemaal zo ingericht met school, met brengen en halen en de BSO enzovoort en dan lukt het allemaal net en is werk nog net niet de sluitpost, maar dan blijven er wel maar een bepaald aantal uren en dagen over waarop er gewerkt kan worden (adviseur 1).

Ook een medewerker noemde deze factor aan het begin van het gesprek spontaan:

En ook wel een beetje door privéomstandigheden ben ik blijven zitten. Eerst zijn de kinderen klein, daarna zijn ze nog steeds klein, daarna blijkt er ééntje dyslectisch te zijn, dus die heeft wat extra aandacht nodig. Toen kreeg mijn moeder een ziekbed en toen die overleden was, is mijn vader heel erg gaan tobben met zijn gezondheid en die hebben wij als gezin 6 jaar verzorgd. Dus dan blijf je een beetje voor het veilige kiezen. En ook voor iets waar je niet heel veel extra energie in hoeft te steken (medewerker 2)

Maar ook medewerkers die deze factor niet uit zichzelf noemden, geven bijna allemaal aan dat dit wel mee kan spelen. Dit geldt voor zowel hoger als lager opgeleide medewerkers en gaat dan met name over de zorg voor kleine kinderen. Maar een aantal medewerkers noemt ook hun partner als belemmerende factor voor hun mobiliteit. Zo had één medewerker een partner die zorg nodig had en één medewerker zag haar partner alleen in het weekend en was daardoor niet bereid om in datzelfde weekend nog iets van een opleiding te gaan doen.

- **Levensfase**

Het belang van de levensfase waarin medewerkers verkeren was een vast onderdeel op de topiclijst. Deze factor is door niemand spontaan genoemd, maar lijkt toch van groot belang. Zowel de adviseurs als de meeste leidinggevenden, geven namelijk aan dat medewerkers in de combinatiefase en de landingsfase het minst mobiel zijn.

Nou, in de ambitiefase dan spat het er meestal vanaf. Mensen willen inderdaad volop ... zoals het hier staat. De combinatiefase is veel lastiger, qua mobiliteit. Dat evenwicht is veel kwetsbaarder, waar we het net over hadden. Dan zijn mensen beperkt mobiel in mijn beleving. In de deskundigheidsfase weer meer en de landingsfase... ja, het hangt er een beetje vanaf. Daar heb ik niet echt een beeld bij (Adviseur 1).

Landingsfase is een open deur, dat zijn de mensen die zeggen: laat mij deze laatste jaren nog maar gewoon lekker op deze plek zitten en ik ben aan het afbouwen en uren en aan mijn pensioen aan het denken. Maar daarnaast de combinatiefase. Dat is mijn ervaring nu ook, in twee jaar leidinggeven, dat mensen bij wie er een grote spanning is tussen werk en privé, dat die ook weinig energie en ruimte in hun hoofd hebben om te veranderen (leidinggevende 4).

Medewerkers in de deskundigheidsfase worden juist weer als wat mobieler gezien.

Nou, ik kan me wel voorstellen dat je dus in de startfase heel mobiel bent, met name waar je gaat werken en wat je gaat doen, en dat je gaandeweg je carrière ook erachter komt waar je echt je drive hebt zitten en wat je echt leuk vindt. En dan kan ik me voorstellen dat je misschien ook wel weer mobieler wordt in de diepte, dus dat je zegt: ik ben een goede manager en ik vind het prima om dat ook op andere locaties te doen, of in andere bedrijven. *Dat zou dan die deskundigheidsfase zijn?* Ja. Dat zie ik ook wel om mij heen. Ook wel mensen die ervaring hebben opgedaan, soms bij de overheid, gemeentes ofzo en dan begin 50 zijn en dan denken van: weet je wat, ik ga het eens op een andere manier doen. En die halen er vaak voor zichzelf uit dat ze leuke dingen aan het doen zijn (leidinggevende 3).

Aan de medewerkers is de vraag gesteld of zij zichzelf in een bepaalde fase in kunnen delen. Op grond van de uitspraken van leidinggevenden en adviseurs, zou de verwachting zijn dat medewerkers met een hoge functieleeftijd zichzelf met name in de combinatiefase of de landingsfase in zouden delen. Toch blijkt dit niet helemaal zo te zijn. De startfase is de enige fase waar niemand zichzelf in indeelt, wat ook logisch is als je een functieleeftijd hoger dan 7 jaar hebt. Maar nog drie medewerkers vinden dat zij in de ambitiefase zitten, zij het vaak in combinatie met een andere fase.

Ik denk dat ik toch in de ambitiefase zit. En dan dus niet in een andere functie, wat ik je net uitlegde, maar zeer zeker in het groeien en leren (medewerker 9).

Ja, want als ik zo mijn eigen plaatje... dan eh, dacht ik combinatiefase/deskundigheidsfase maar nee, dan wordt het eigenlijk ambitiefase/deskundigheidsfase. En misschien wel, dat de ambitiefase dan binnenkort wat erger aan bod gaat komen...(medewerker 2).

De participant van het bovenstaande citaat (medewerker 2) gaf ook aan dat die ambitiefase nu pas weer om de hoek komt kijken, omdat zij hiervoor zolang in de combinatiefase heeft gezeten.

En hiervoor zat je dan eigenlijk in de combinatiefase? Ja, ik heb heel lang in de combinatiefase gezeten. En niet alleen om het gezin, maar ook door mijn ouders. *En dat houd je dan tegen?* Ja, dat heeft mij toen echt wel tegengehouden. Dat heeft me, behalve heel veel tijd, ook gewoon heel veel energie gekost (medewerker 2).

Er waren nog meer medewerkers die aangaven in de combinatiefase te zitten, maar eigenlijk altijd in combinatie met een andere fase. Zo was er een aantal medewerkers dat aangaf zowel in de combinatiefase als in de deskundigheidsfase te zitten. Maar ook de combinatiefase/landingsfase werd genoemd. De medewerker in die twee fases gaf zelf aan dat dit een negatieve invloed heeft op mobiliteit:

Waarom ben je meer of minder mobiel als je in de combinatiefase zit en in de landingsfase? Nou, omdat die combinatiefase ook met reistijden te maken heeft. En de landingsfase.. veranderingen, op een gegeven moment heb je het wel gehad met die veranderingen. Dat hoeft niet meer (medewerker 4).

Maar ook deskundigheidsfase kan ervoor zorgen dat je minder mobiel bent, hoewel leidinggevend en adviseurs aangaven dat medewerkers in deze fase juist mobieler zijn. Medewerkers zelf zijn het daar niet altijd mee eens, zoals onderstaande medewerker die zichzelf alleen in de deskundigheidsfase heeft ingedeeld:

Denk je dat die levensfase waarin jij jezelf indeelt, dat dat nog invloed heeft op jouw bereidheid of mogelijkheden om mobiel te zijn? Uuh, ja dat denk ik wel. Je hebt natuurlijk binnen een onderdeel van het werk iets opgebouwd en bereikt natuurlijk en als je iets anders gaat zoeken, dan moet je toch weer beginnen op een punt waarop je dat moet gaan opbouwen. Dus ik denk dat dat er wel mee te maken heeft ja. Want ik zit daar nu en ik zit daar aan mijn top denk ik en het is prima zo (medewerker 6).

Als laatste waren er ook nog twee medewerkers die zich in geen van alle fases herkenden en dus ook geen conclusies konden trekken over de gevolgen die dat heeft voor hun mobiliteit. Dit waren beide hoger opgeleide medewerkers.

- **Verwachtingen van werk**

Ook de houding ten opzichte van werk is van belang. Voor sommige mensen is hun werk gewoon hun bron van inkomsten en verder niets. Zij halen het plezier in hun leven uit dingen naast hun werk. Voor één medewerker was dit zelfs één van de hoofdfactoren die spontaan aan het begin van het gesprek aan de orde kwam:

Ik ben wat dat betreft niet zo actief op zoek van: ik moet elk jaar wat anders doen ofzo. Kijk, naast mijn werk doe ik ook nog allemaal dingen, dus ik heb op zich best een druk leven, een druk bestaan. Dus als werk dan bevalt, dan is het niet dat ik denk van: ik moet een andere baan zoeken ofzo, wat me leuker lijkt. Ik heb daar absoluut niet de behoefte voor (medewerker 6).

Maar ook voor een andere medewerker speelt dit argument, hoewel dit pas later in het gesprek besproken werd.

Uhm, het is in zoverre niet belangrijk voor mij... ik ben geen carrièremens. Weet je, je hebt mensen die hun carrière in werk vinden en zich steeds doelen stellen van: teamleider of manager of dit of dat. En dat heb ik dus niet. Ik heb die uitdaging niet, ik vind andere dingen belangrijker. En dat is dus mijn sociale leven en mijn eigen interesses (medewerker 8).

Opvallend hierbij is dat het eerste citaat van een lager opgeleide medewerker was en het tweede citaat van een hoger opgeleide medewerker. Dit kan dus voor beide groepen spelen.

- **Openheid bij leidinggevende**

Een aantal medewerkers zegt niet snel aan te zullen geven bij hun leidinggevende dat ze wel eens ergens anders willen kijken. Dit omdat ze bang zijn dat hun manager dit raar vindt en hun functioneren op de huidige afdeling in twijfel zal trekken. Deze factor kwam bij beiden pas in de loop van het gesprek naar voren, maar werd wel door hen zelf genoemd.

Ja weet je, tegenwoordig als je dat aankaart, dat je voor je gevoel niet meer... uh, of dat je graag iets anders zou willen doen, dan grijpen ze dat ook vaak aan van: 'ja, maar hoe kun je nou dit werk blijven doen als je het niet meer naar je zin hebt.' Dan wordt het op die manier vaak weer.. uh, dan wordt je gepust. *Maar denk je dat, of heb je daar ervaring mee?* Ja, daar heb ik ook wel ervaring mee. Dus daarom ben ik daar ook best wel voorzichtig mee, om dingen uit te spreken (medewerker 5).

En ik geloof ook wel dat een teamleider ermee akkoord moet gaan als jij zegt van: ik ga eens een maandje op die of die afdeling. Maar dan denkt hij ook bij zichzelf van: waarom? Dus of dat gewaardeerd wordt....: zal niet (medewerker 4).

Ook een leidinggevende geeft aan het soms wel lastig te vinden als medewerkers aangeven dat ze eigenlijk meer goed op hun plaats zitten.

Maar je zei net ook dat mensen bang zijn dat ze er dan op afgerekend worden... Heb je het idee dat dat ook echt zo is? Dat als mensen in een functie zitten en zeggen 'eigenlijk ben ik hier helemaal niet blij mee en ik

zou wel wat anders willen.’ Zeg je dan als leidinggevende... Ja, op een gegeven moment gaat het wringen natuurlijk. Ik heb ook een medewerker in mijn team, die zegt al vier jaar ‘ik wil wat anders.’ (.....). Ik zou met haar het liefste een afspraak willen maken van: over twee jaar ben jij gewoon weg. Uit deze functie in ieder geval, want dit is niet goed voor jou en niet goed voor het bedrijf. Maar het is heel moeilijk om.. ik zou dat best willen, haar een andere richting op dwingen zeg maar. Maar dat kan gewoon niet en dat is het moeilijke. Want ik wil haar de ruimte geven om zich te ontwikkelen, maar niet vrijblijvend (leidinggevende 4).

Medewerkers voelen dus een druk om ook daadwerkelijk van functie te veranderen op het moment dat zij aangeven het niet naar hun zin te hebben. Sommige leidinggevendens bevestigen dat en stellen dat ontwikkeling niet vrijblijvend kan zijn.

- **Opleiding en training**

Ook opleiding en training zijn belangrijke factoren om de mobiliteit te vergroten. Hierbij wordt allereerst gekeken naar het opleidingsniveau van medewerkers en daarnaast ook naar hun ontwikkelgerichtheid.

Een aantal leidinggevendens noemt deze factor uit zichzelf. Het gaat daarbij dan met name om het opleidingsniveau van medewerkers, dat hen kan belemmeren om van baan of functie te veranderen.

En ze kunnen ergens anders geen baan krijgen, omdat ze zichzelf niet doorontwikkeld hebben. Dat maakt dat ze nu blijven zitten, ook al zouden ze weg willen (leidinggevende 4).

Ook adviseurs menen dat het voor lager opgeleide medewerkers moeilijker is om een andere functie te vinden, of dit nu intern of extern is.

De arbeidsmarkt is nu natuurlijk niet fraai en je zit ook wel met profielen van kandidaten die niet altijd optimaal aansluiten. Wij uh, spugen veel mbo – kandidaten uit, laat ik het zo maar even zeggen, en je ziet dat de mbo markt heel krap wordt. Dat wordt heel lastig (Adviseur 1).

Ook medewerkers zelf zien dat diploma’s noodzakelijk zijn om door te kunnen groeien.

En ze kijken hier bij Achmea, toch naar opleidingen. Als je op een functie zit die je al jaren doet en je zou bijvoorbeeld geen HBO of MBO opleiding hebben, dan wil Achmea toch wel dat je dat papertje gaat halen. Terwijl ik denk van: ervaring is ook wel een heel groot iets. *Maar denk je niet dat je inzetbaarheid en je*

kansen op een andere baan ook toenemen als je je papiertjes haal. Ja, omdat ze tegenwoordig ook steeds meer papiertjes vragen (medewerker 5).

Hoewel dus de noodzaak van opleiding voor alle participanten duidelijk is, is lang niet iedereen bereid om dat ook daadwerkelijk te gaan doen. Zoals bij onderstaande medewerker die toegeeft dat een opleiding zijn mobiliteit zeker zou verhogen, maar hij daar niet toe bereid is.

Zou dat je mobiliteit verhogen? Als ik me ertoe kan zetten om opleidingen te gaan doen, dan zou dat wellicht kunnen helpen ja. Maar in die fase zit ik niet hoor, dat ik weer lekker terug aan het opleiden ga. Haha, nee, dat gaat niet gebeuren? Nee, dat gaat niet lukken denk ik. Als ik ergens geen zin in heb, is het daarin (medewerker 6).

Ook worden er factoren als ‘te oud’ en ‘een druk leven’ aangedragen door medewerkers, als oorzaak waarom zij niet bereid zijn om te gaan studeren.

Zou je dat willen, opleidingen volgen? Ja, maar weet je, ik heb al heel lang niet echt bij hoeven leren en dan is het toch, gecombineerd met leeftijd, best wel lastig om dat nog erbij te gaan doen. Daarbij heb ik een man met een hele drukke baan en ook nog wel een energievretende hobby, tijdvreterende hobby vooral, dus ja... (medewerker 2).

Bij het volgen van opleidingen speelt het huidige opleidingsniveau ook een rol. Van de vier hoger opgeleide medewerkers, zijn er drie die op dit moment nog een opleiding volgen; twee binnen hun eigen vakgebied, één daar buiten. Van de lager opgeleide medewerkers volgde slechts één participant op dit moment een cursus en helemaal niemand een opleiding. Over de mogelijkheden die Achmea biedt qua opleiding en ontwikkeling zijn alle participanten – ook de lager opgeleide - positief.

Want hoe vind je de ontwikkelmogelijkheden binnen Achmea? Krijg je daar veel ruimte voor? Als je wil, zijn die er altijd. Daar ben ik gewoon heel eerlijk in (medewerker 1).

Nou, we hebben hier intern natuurlijk regelmatig de kans gekregen om opleidingen te doen of trainingen te doen (medewerker 4).

Opleidingsmogelijkheden zijn er dus voldoende en medewerkers weten dat ook. Het feit dat er – met name door lager opgeleide medewerkers – weinig gebruik van wordt gemaakt ligt

dus aan allerlei verschillende factoren – zoals leeftijd, geen zin hebben, te druk – maar niet aan de mogelijkheden.

- **Mogelijkheden**

Niet alleen qua opleidingsmogelijkheden biedt Achmea veel kansen, maar ook als je eens iets totaal anders zou willen doen.

Binnen Achmea zijn wij erg gericht op doorstroom en ontwikkeling. We willen ook graag vers bloed. Maar op het moment dat je echt zelf iets anders ambieert of door wilt groeien en je hebt het in je, de potentie, dan is hier heel veel ruimte om loopbaanstappen te maken. Ook horizontaal, gewoon eens naar een heel ander vakgebied (Adviseur 1).

Zijn er nog meer factoren waarvan je zegt: die hebben invloed op mijn beslissing? Nee, want ik weet dat als ik dat zou aangeven hier op kantoor, van ik zou dat en dat willen gaan doen, dat daar ook wel medewerking voor zou zijn. Dus dat is het eigenlijk niet. Het zit meer nog een beetje bij mezelf. Dat ik toch nog teveel twijfel misschien (medewerker 2).

Mogelijkheden zijn er dus voldoende, maar je moet het wel zelf doen. Voor sommige medewerkers is dat een moeilijke stap. Onderstaande leidinggevende verwoordt het als volgt:

Ja, dat is eigenlijk ook heel reactief ingericht hè, jij moet er zin in hebben en dan bieden ze van alles en nog wat aan – en dat doen ze heel goed hoor, ik heb het bij anderen niet zo goed meegemaakt en de kwaliteit is echt sterk. Maar het is meer het pro-actieve, het prikkelen daarop (leidinggevende 3).

- **Binding/collega's**

De binding die medewerkers voelen met de organisatie of met hun afdeling, kan een negatieve invloed hebben op hun mobiliteit. Voor vier medewerkers is de binding aan hun team zelfs een eerste factor, die zij aan het begin van het gesprek al noemen.

Zou je van of functie willen veranderen? Nu niet. *Kun je uitleggen waarom? Wat daarop van invloed is?* De inhoud van mijn werk, wat ik net al zeg. Het team waarin ik zit, echt een fantastisch team; een goede manager, een goede teammanager (medewerker 9).

Maar ook andere medewerkers geven aan een leuk team heel belangrijk te vinden.

Een leuk team, ja, dat vind ik belangrijker als het werk. *Ja? Dus je vindt het belangrijker dat je je afdeling leuk vindt, dan dat je inhoudelijk het werk leuk vindt?* Ja, ik vind dat één van de belangrijkste factoren.

Wanneer zou je denken van: nou wil ik iets anders gaan doen? Nou, sowieso een negatieve prikkel. En die is? Als je bijvoorbeeld het niet lekker vindt in je team of je wordt niet gewaardeerd... Dat vind ik ook wel prettig (medewerker 9).

Een slechte band met collega's kan de mobiliteit ook juist verhogen. Twee medewerkers geven aan dat zij juist om die collega's wel naar een andere baan of functie zouden willen.

Nou, misschien over 5 jaar zeg ik van; we hebben hier zo'n geweldig team staan, ik zit hier helemaal naar mijn zin. Op dit moment is het wel één van de factoren waardoor ik zeg: als ik de kans krijg, ga ik iets anders doen. Ja absoluut. Maar niet tegen elke prijs. Zo zit ik er nu ook weer niet in (medewerker 1).

Bij de vraag naar binding, denken de meeste deelnemers direct aan hun eigen afdeling. Binding aan de organisatie als geheel, is slecht voor een enkeling een reden om niet van baan of functie te wisselen. De binding met het eigen team kan echter van grote invloed zijn bij de keuze om wel of niet van baan of functie te veranderen.

- **Reisbereidheid/verhuisbereidheid**

De factor verhuisbereidheid werd met name benoemd door de adviseurs. Zij stellen dat medewerkers niet of nauwelijks meer bereid zijn te verhuizen voor hun werk en daarmee hun mobiliteit verkleinen.

Ja, en vroeger kreeg je vaak na twee maanden nog een vaste aanstelling, maar nu, ja waar verhuis je nog voor? Bij de eerste, beste ronde sta je bij wijze van spreken weer op straat. En dat los van de huizenmarkt die muurvast zit. Maar er zijn gewoon een aantal factoren waardoor je merkt dat mensen erg aan hun stek vastzitten (adviseur 1).

Ik merk dat mensen steeds minder - ook wel weer samenhangend met die functie niveaus moet ik zeggen en de persoonlijke situatie van mensen -, maar de verhuisbereid is sowieso bijna niet aanwezig. En de reisbereidheid, ook vaak in combinatie met uren – het aantal uren dat men wil werken en ook de flexibiliteit die daarbij aan de dag wordt gelegd, vind ik soms wel te wensen over (adviseur 2).

Maar ook een aantal leidinggevenden en medewerkers stelt dat reisafstand een belangrijke rol kan spelen bij mobiliteit.

Zou je nog meer factoren weten die jou belemmeren om mobiel te worden, als je het al zou willen? Uh, dat het werk op verschillende locaties is. Ik bedoel: wat je hier dus regelmatig hoort is mensen die moeten of

eventjes naar Zwolle of eventjes naar Apeldoorn of naar Zeist en dan denk ik van: dat wil ik niet. En dat is ook een belemmering om te veranderen van functie, want waar is dat? Het kan overal gestationeerd zijn. Dus je kan wel een leuke baan vinden, dat je denkt van: oh, dat vind ik leuk om te doen. Maar dan is het in Tilburg, dan ben je al uitgepraat (medewerker 4).

Voor sommige medewerkers speelt reisafstand dus een grote rol; zij laten zich in grote mate beperken in hun zoekgebied doordat zij niet bereid zijn om te reizen of te verhuizen. Voor andere medewerkers speelt dit nauwelijks een rol; zij geven aan een hoge reistijd geen enkel probleem te vinden.

- **Economische situatie**

Een laatste factor die besproken is, is de invloed van de huidige economische situatie. Hoewel de meeste respondenten al lang in dezelfde functie zitten en ook toen het economisch goed ging niet van functie zijn veranderd, geeft een groot deel toch aan hierdoor tegengehouden te worden. Er is echter geen enkele medewerker of leidinggevende die deze factor uit zichzelf benoemde. Een argument wat echter wel regelmatig genoemd wordt, is dat medewerkers in deze tijd niet van een vast contract naar een jaarcontract over willen gaan.

Want de economie is slecht en mensen durven ook niet over te stappen. Want de neiging is ook dat er geen vaste contracten meer aangeboden worden, maar contracten voor bepaalde tijd. En waarom zou je dan je vastigheid opgeven, om ergens anders voor bepaalde tijd te gaan werken? (leidinggevende 1).

Een andere leidinggevende denkt dat de economische situatie juist ook een positieve invloed kan hebben op de mobiliteit van medewerkers, hoewel de angst voor een jaarcontract ook door hem gezien wordt:

Denk je dat de economische situatie nog veel invloed heeft op dit moment op de mobiliteit van medewerkers? Uhm, ik denk dat dat wel bewerkt dat voor steeds meer mensen een noodzaak komt om zich te ontwikkelen, in hun hoofd. De urgentie wordt duidelijker. Zo van: o shit, ik heb geen dertig jaar garantie meer voor een baan. Dus dat en tegelijkertijd brengt het ook bij een aantal mensen juist de angst. Zo van: 'ik zit hier nu en ik ga geen baan aannemen waarbij ik geen vast contract krijg.' Het 'zittenblijven – waar - ik – zit' principe wordt dan misschien ook wat groter juist (leidinggevende 4).

Medewerkers zelf zeggen dat de economische situatie wel meespeelt, maar een aantal stelt ook dat ze toch al niet wilden, dus dat het ook weer niet heel veel uitmaakt.

In hoeverre heeft de huidige economische situatie nog invloed op jou.? Op dit moment niet. Nee, want extern wilde je toch al niet. Nee, en ik denk dat zolang je je baan houdt, is er niets aan de hand. Op het moment dat je je baan verliest of je gaat rare stappen doen, met leningen of huizen kopen, dan ga je het jezelf moeilijk maken (medewerker 1).

Hoewel de economische situatie dus wel van belang is, lijkt het maar voor weinig medewerkers een doorslaggevend argument.

4.3.2 Overeenkomsten en verschillen

Bovenstaande paragraaf geeft een overzicht van de vele factoren die van invloed zijn bij de mobiliteit van medewerkers met een hoge functieleeftijd. De factoren die door zowel de adviseurs, de leidinggevenden als de medewerkers als het meest belangrijk gezien worden, zijn de hoge arbeidstevredenheid en de goede arbeidsvoorwaarden. Ook het tekort aan prikkeling en het lage besef van urgentie (noodzaak) onder veel medewerkers, wordt door bijna iedereen gezien. De overige factoren worden ook allemaal door meerdere medewerkers en/of leidinggevenden aangedragen.

Een ander opvallend feit is dat leidinggevenden ongeveer dezelfde factoren noemen als de medewerkers zelf. Zij lijken dus een goed inzicht te hebben in de factoren die de (beperkte) mobiliteit van medewerkers beïnvloeden. Ook de factoren die de adviseurs hebben aangedragen, komen in grote mate overeen met wat de medewerkers zelf vertelden. Hierdoor ontstaat er een compleet en coherent beeld.

De onderlinge verschillen tussen hoger en lager opgeleide medewerkers lijken ook niet erg groot. Voor beide groepen spelen de arbeidstevredenheid en de goede arbeidsvoorwaarden een grote rol. Alleen qua opleidingen is een duidelijk verschil waarneembaar; hoger opgeleiden ontwikkelen zich meer, ondanks dat ze in hun eigen functie blijven zitten. Zij volgen vaker een opleiding, hoewel deze in de meeste gevallen gericht is op hun eigen vakgebied. Ook de afwachtende, lakse houding lijkt meer merkbaar onder lager opgeleide medewerkers. Maar ook sommige hoger opgeleide medewerkers hebben deze houding, dus om hier met zekerheid een uitspraak over te kunnen doen, is kwantitatief onderzoek noodzakelijk.

4.4 Vergroten van mobiliteit

In deze paragraaf zal besproken worden welke activiteiten volgens adviseurs, leidinggevenden en medewerkers het beste ondernomen kunnen worden om de mobiliteit te vergroten.

Allereerst zal daarom in paragraaf 4.3.1 besproken worden wat men van de huidige tools vindt van Achmea, zoals het mobiliteitscentrum ‘mijn loopbaan’ en het groeiplan. Vervolgens zal een overzicht gegeven worden van de activiteiten waarvan respondenten verwachten dat ze bij zullen dragen aan het verhogen van arbeidsmobiliteit van medewerkers. In paragraaf 4.3.3 wordt besproken wie er nu eigenlijk verantwoordelijk is voor deze mobiliteit en in de laatste paragraaf zal specifiek ingezoomd worden op de rol van leidinggevenden.

4.4.1 De huidige tools

Lang niet alle medewerkers hebben een groeiplan (van mijn deelnemers nog niet de helft). Ook ‘Mijn Loopbaan’ is iets wat medewerkers nauwelijks kennen en in ieder geval doen ze er weinig mee. De huidige tools ter vergroting van mobiliteit worden dus nog nauwelijks gebruikt.

En bijvoorbeeld ‘Mijn Loopbaan’, heb je het idee dat dat werkt? Ja, dat is eigenlijk ook heel reactief ingericht hè, jij moet er zin in hebben en dan bieden ze van alles en nog wat aan – en dat doen ze heel goed hoor, ik heb het bij anderen niet zo goed meegemaakt en de kwaliteit is echt sterk. Maar het is meer het pro-actieve, het prikkelen daarop (leidinggevende 3).

En al had ik het gekend, dan was ik daar nog niet in gaan rondneuzen denk ik. Of ik moet me een dag stierlijk hebben verveeld en dat ik dacht van: nou, dan ga ik maar eens rondjes maken door ‘Mijn loopbaan.’ Maar eigenlijk vind ik daar hetzelfde van als wat ik net al zei: ik heb de trigger niet om daar te gaan neuzen en ook niet de drijf om dat te willen gaan doen, dus dan kom je er ook niet zo gauw terecht denk ik (medewerker 6).

‘Mijn Loopbaan’ prikkelt dus niet, maar helpt alleen als je al de behoefte hebt om je mobiliteit te vergroten. Ook de meeste medewerkers onderstrepen dit. Daarnaast heeft slechts een aantal medewerkers een groeiplan. Sommige medewerkers kennen het niet eens.

En je kwam net al aan met dat groeiplan... Heb je het idee dat dat jou helpt? Nou ja, als ik daar iets in zou vullen wel natuurlijk. Maar ja, zolang je zelf in die twijfelfase hangt ga je daar niet echt afspraken concreet inzetten (medewerker 2).

Zowel ‘Mijn Loopbaan’ als het groeiplan worden dus zeer vrijblijvend gebruikt. En hoewel alle leidinggevenden aangeven aan te dringen op de ontwikkeling van hun medewerkers, zijn niet alle medewerkers het daarmee eens:

Want met soort compas-afspraken, functioneringsgesprekken wordt dat ook besproken. *Helpen dat soort afspraken? Ga je er meer over nadenken, word je jezelf er bewuster van?* Je wordt je er wel bewuster van, maar nee. *Je doet er niet echt iets mee?* Nee. Want het punt is, er wordt ook wel altijd aangegeven ‘als je wil is het goed en als je niet wil, is het ook goed.’ *Dat wordt letterlijk gezegd ‘als je niet wil is het ook goed?’* Ja (medewerker 3).

De huidige tools kunnen dus gebruikt worden door medewerkers, als zij daar zin in hebben. Maar veel medewerkers geven aan het nut er niet van in te zien.

4.4.2 Activiteiten

Op de vraag welke activiteiten dan wel als zinvol worden gezien, komen veel verschillende reacties. Een eerste activiteit die af en toe genoemd wordt is opleiding en training. Maar aangezien dit ook al besproken is bij de factoren, kwam het in dit stadium van het interview nog maar weinig aan de orde. Eén van de adviseurs omschreef het belang van opleiding nog wel heel doeltreffend:

Vergroot het ook de bereidheid tot mobiliteit op het moment dat mensen trainingen volgen? Of denk je juist niet? Nou, de bereidheid.... Ik denk dat de bereidheid tot mobiliteit best een stuk van binnenuit komt. Dat is ook voor een deel DNA en de aard van het beestje en dat soort dingen. Maar ik denk dat goed blijven leren ontwikkelen, dat dat mobiliteit veel meer kansen biedt. Dat blijven werken met groeiplannen, die zul je kennen vanuit Compas, om jezelf scherp te houden, te blijven ontwikkelen en te vernieuwen, dat dat je kansen op een andere functie binnen of buiten Achmea aanmerkelijk vergroot (adviseur 1).

Opleidingen vergroten dus de kans op mobiliteit, zoals ook al besproken in paragraaf 4.2.1. Maar het verandert weinig aan de bereidheid van medewerkers om mobiel te zijn. Om dat te bewerkstelligen, zijn andere activiteiten nodig. Het gaat hierbij dan meer om activiteiten die mensen prikkelen.

Welke activiteiten dragen volgens jou nou het meest bij aan mobiliteit? Nou, ik heb er geen woord voor, maar denk dat opleiding het zeker niet is. Secundair misschien, als ondersteuning. Maar waar het begint is de prikkeling en het perspectief dat je mensen zou moeten bieden, om ze aan het denken te zetten over mobiliteit. Dat zou een succesfactor zijn. Als je bij mensen weet door te dringen van: hé, hoe belangrijk is mobiliteit eigenlijk en wat doe ik daaraan of hoe doet mijn omgeving dat... dat dat dan wel een grote factor is (leidinggevende 3).

Het helpt wel als je iemand hebt die jou coacht daarin, die jou stimuleert. Dat is een onderdeel, naast het loon en naast onzekerheid... uhm. *Dus je hebt prikkeling van buitenaf nodig?* Sommige mensen hebben dat nodig, sommige mensen doen dat van zichzelf (leidinggevende 4).

Ook medewerkers geven aan dat ze het meeste baat hebben bij coachende en prikkelende activiteiten.

Een training, natuurlijk kan die je een bepaalde kant op wijzen van 'joh, dit is heel erg geschikt voor jou.' Maar echt invloed; nee. Kijk, zoals loopbaanadvies, dan zou ik zeggen van ja. Die kan jou echt een richting op wijzen dat je denkt van: daar heb ik eigenlijk nog nooit aan gedacht. Dat soort dingen wel. Maar die zijn ook heel persoonlijk gericht. *Heb je dat wel eens gedaan?* Nee, dat heb ik nooit gedaan (medewerker 4).

Eén medewerker kwam met het idee om net als voor trainees een concept te bedenken waardoor medewerkers automatisch na een bepaalde periode van functie zouden wisselen.

Om vanuit deze hoek – ik kom zelf dus vanuit *** en daar is alles helemaal bedacht welke stappen je kan doorlopen om te komen waar je wil komen – en zowel binnen Agis als binnen Achmea, merk je dat daar nooit van tevoren over is nagedacht. Dat is op zich ook wel lastig en er is wel nagedacht over junior, medior, senior rollen, maar niet van: hé, het zou wel goed zijn als we een soort systematiek, die we bijvoorbeeld ook toepassen op onze trainees, ook op onze mensen toepassen. En dan hoeft je het niet extreem door te voeren, dat je ieder half jaar vooral maar iets anders moet gaan doen, maar iets in die trant zou wel een soort van dynamiek en beweging in een organisatie kunnen creëren (medewerker 10).

Nou, je moet het niet heel letterlijk zien, maar wat ik daarmee bedoel is dat daarvoor een concept is bedacht om de hele organisatie te leren kennen aan die trainees. En voor de gewone medewerker is totaal geen concept bedacht. En daar een tussenweg in; dat je iets in die vorm van faciliterende organisatie creëert waarbij je dan zegt: iedereen zal maximaal drie jaar in een functie zitten bijvoorbeeld. En dat je dat ook na komt. *Lijkt dat je echt een goed idee? Wat zou jij ervan vinden als je na drie jaar verplicht wordt om naar een andere functie te gaan?* Nou, verplichten, dan voer je hem heel ver door. Maar je zou kunnen starten met het mogelijk maken van, dat de mogelijkheid er is. *Is die er nu niet?* Nee, ik zou niet weten wat voor concept er nu ligt, wat ik zou kunnen kiezen om anders te gaan doen. Behalve dan dat je, zoals iedereen, op vacatures kunt solliciteren (medewerker 10).

Deze activiteit gaat dus nog veel verder dan coachen en prikkelen. De organisatie creëert hierbij mogelijkheden en medewerkers kunnen hier gebruik van maken.

Een laatste – minder ingrijpende - activiteit die een aantal keer genoemd is, is het verbreden van je blikveld door bijvoorbeeld stages of taakverbreding.

Maar ja, wat wij dan wel eens doen is dat we dan af en toe bij elkaar meekijken. Dat we mensen bij een andere afdeling laten kijken, die in ieder geval raakvlakken heeft met wat wij doen. (.....) En daar zijn ook wel eens sollicitaties uitgerold. *Dus dat is wel iets waarvan je duidelijk ziet dat dat helpt, dat soort stages en...?* Ja, het bekend maken met elkaars proces. En ik wil niet zeggen dat dat nou op grote schaal allemaal plaatsvindt, het is meer van: je leert je collega's kennen, ook aan de andere kant van de telefoon. En dat is gewoon goed, dat werkt wat makkelijker en dat maakt de drempel ook wat lager om wat sneller zaken gedaan te krijgen (leidinggevende 2).

Zou je activiteiten willen ondernemen in de zin van opleidingen, of gewoon eens taakverbreding of ergens anders kijken? Dat soort dingen? Mwa, opleiding niet zozeer dat dat nu helemaal perse moet. Maar taakverbreding vind ik altijd leuk. Dus ja, dat eh... *Helpt dat jou ook, om naar jouw idee mobieler te zijn als je meer verschillende dingen hebt gedaan?* Ja natuurlijk. En kijk, tot nu toe blijft dat bij mij beperkt tot binnen ***, waar ik extra dingen aan het doen ben. Maar het helpt je wel. Het maakt mij aan de andere kant ook wel - niet dat ik ontevreden ben met m'n baan - maar wel dat ik denk van: jeetje, er zit misschien wel wat meer in (medewerker 2).

Wat dus opvalt bij de activiteiten die aangedragen worden, is dat er veel nadruk wordt gelegd op prikkeling en coaching. Veel medewerkers en leidinggevendenden verwachten dat een actieve houding vanuit de organisatie helpt bij het vergroten van mobiliteit.

4.4.3 Verantwoordelijkheid voor vergroten mobiliteit

De meeste participanten verwachten dus dat een actieve inbreng van de organisatie helpt bij het verhogen van mobiliteit. Maar bij de vraag of dat dan ook de verantwoordelijkheid van de organisatie is, antwoorden de meeste mensen ontkennend. Bijna alle medewerkers geven aan dat de verantwoordelijkheid voor mobiliteit bij henzelf ligt, of ze nu hoog - of laag opgeleid zijn. De medewerker die een trainee –achtig systeem wilde ontwikkelen, vindt echter dat die eigen verantwoordelijkheid voor de loopbaan niet werkt. Hij wil graag een systeem waarbij Achmea de doorstroom meer zelf regelt en waarbij je na een aantal jaren iets nieuws aangeboden krijgt. Op mijn vraag of dit niet in tegenspraak is met de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers die Achmea nastreeft, is zijn antwoord als volgt:

Klopt en daar is ook niets mis mee en dat moet je ook zeker behouden. Maar je moet ook de feiten onder ogen zien. En de feiten zijn, dat die dynamiek er niet is, die Achmea wel graag wil. En ik ben het eens dat je ook heel veel van mij mag verwachten; naast mijn werk doe ik ook een studie, ik heb verschillende aandachtsgebieden gezien, maar voor die grote beweging voor mij is er blijkbaar iets nodig om die roulatie te krijgen. En zo simpel is het ook denk ik. En die slogan en die wens, daar is niets mis mee... *Maar je denkt*

eigenlijk van: dat werkt gewoon niet? Nee, ik kijk naar de feiten en die feiten zijn dat de doorstroom gewoon te wensen overlaat (medewerker 10).

De meeste andere medewerkers vinden juist wel dat die verantwoordelijkheid bij henzelf ligt.

Ik vind; de verantwoordelijkheid ligt sowieso bij jezelf. Kijk, een teamleider kan zeggen - als hij in de gaten heeft van hèn, die persoon zit hier en heeft veel meer mogelijkheden dan dat hij zelf denkt - vind ik wel dat die teamleider er ook wel op in mag spelen van 'als ik jou was, zou ik dit en dat gaan doen.' Maar het blijft altijd je eigen verantwoordelijkheid (medewerker 4).

In eerste instantie voor mijzelf. Kijk, als ik zelf zou willen ontwikkelen of groeien, dan zal ik dat zelf moeten aangeven. En ik zou het een taak van de manager vinden als blijkt dat de functie heel onzeker is. Als die opgedoekt zou worden, als daar sprake van is in de toekomst, dan zou een manager daarop kunnen wijzen. Van nou; wordt eens wakker want binnenkort is deze functie niet meer, dus we kunnen even kijken van 'wat zijn de mogelijkheden.' Maar ik ben de eerste die daar verantwoordelijk voor is (medewerker 8).

En ook alle leidinggevenden menen dat medewerkers voornamelijk zelf verantwoordelijk zijn en het zelf moeten willen.

Nou, ik vind mezelf voor een deel verantwoordelijk, in de zin dat ik de tools moet kunnen bieden en het gesprek moet kunnen aangaan met ze. Dat ik ze zou moeten prikkelen met de juiste vragen te stellen. Maar het ligt uiteindelijk altijd bij die medewerker zelf. Wil je het echt, dan doe je het ook. Op het moment dat men gewoon niet wil, weet je, dan kan ik op mijn kop gaan staan en mensen gaan prikkelen van 'ga het nou doen,' maar dan gaat het gewoon niet gebeuren. Mensen zijn hier enorm mondig, dus dan zeggen ze '*** klaar, ik heb er gewoon geen behoefte aan, ik doe het niet' (leidinggevende 2).

Zowel de meeste medewerkers als de leidinggevenden leggen de verantwoordelijkheid dus met name bij de medewerker zelf. Hierdoor wordt ontwikkeling wel veel vrijblijvender, aangezien een leidinggevende (zoals ook uit bovenstaand citaat bleek) niet kan dwingen.

4.4.4 Rol leidinggevende

Hoewel de verantwoordelijkheid niet bij de leidinggevenden ligt, zien participanten wel een belangrijke taak voor hen. Als belangrijke rol voor de leidinggevende wordt het persoonlijk gesprek gezien:

Wat zie jij als de rol van de leidinggevende daarin? De rol van de leidinggevende... het gesprek erover aangaan. Ongeacht, even los van het resultaat, het hoeft niet eens meteen resultaat te betekenen. Maar blijf erover praten. Dat vind ik de rol van een leidinggevende (medewerker 8).

Leidinggevendens onderkennen dat, maar geven ook aan dat het soms lastig is aangezien zij niemand kunnen dwingen. In onderstaand gesprek gaat het bijvoorbeeld over de situatie wanneer een medewerker aangeeft zich helemaal niet te willen ontwikkelen en aan zijn mobiliteit te werken.

Als mensen dat nu tegen jou zeggen, hoe reageer je daarop? Nou, ik reageer verschillend. Bij een aantal mensen.. uhm, ik ga sowieso het gesprek aan, ik probeer ze te stimuleren, ik ga de discussie ook aan van: 'snap je dat het heel belangrijk is om je te ontwikkelen, want het is niet meer zo zeker als 10 jaar geleden dat je altijd kan blijven op deze functie.' Maar een aantal mensen zeggen heel bewust: dat risico neem ik, want ik heb dit jaar geen zin om me in te zetten voor een opleiding of voor verandering. En los van verandering; voor de functie zelf, want dat moet wel. Maar een eigen groeiplan maken ergens naartoe... nee, sommigen willen dat gewoon niet en zeggen dat ook hard tegen mij. En dan zeg ik: oké, het is jouw eigen keus. En dan ga ik ook niet leuren ofzo hè, maar ik blijf het wel benoemen (leidinggevende 4).

Leidinggevendens geven dus aan dat het stopt wanneer medewerkers aangeven niet te willen. Maar hoewel leidinggevendens aangeven ontwikkeling en mobiliteit belangrijk te vinden, lijkt dit soms toch geen hoge prioriteit te hebben. Ze geven aan erg druk te zijn en mobiliteit en ontwikkeling van medewerkers, schiet er nog wel eens bij in.

Nu moet ik eerlijk zeggen, door de waan van de dag en de drukte die we hebben, ben je ook niet zo vaak bezig met al die groeiplannen en compassafspraken. Dat zijn allemaal dingen die je erbij doet en dat is wel lastig. En dan ga je je eigenlijk pas op het moment dat je ziet dat er dingen aankomen, met je medewerkers kijken naar dat soort dingen (leidinggevende 1).

Ik wil er toch wel een goeie fles op inzetten dat als je in mijn omgeving gaat vragen welke leidinggevende nou dat mbo beleid met al zijn medewerkers heeft besproken; ik denk dat de helft het niet doet. *Nee? Nee joh*, als leidinggevende heb je 70 – 80 onderwerpen op je bordje en dit is er één van. En het is meestal niet prio één. Dit komt er ook ff bij; ze hebben weer iets bedacht. Zo voelt dat dan, denk ik. Het is soms ook wel mijn eerste reactie hoor. Maar goed, ik heb mezelf ook als doel gesteld een goede leidinggevende te willen zijn en dan vind ik dit soort dingen wel belangrijk. En dan probeer ik het ook in de context van de medewerker te plaatsen, specifiek. Want dat is dan de meerwaarde die ik heb boven iedereen hetzelfde briefje of hetzelfde dingetje op te sturen. Dat is wel het voordeel wat ik kan geven (leidinggevende 3).

Leidinggevend vinden mobiliteit dus belangrijk, zien een duidelijke rol voor zichzelf weggelegd in een gesprek, maar geven ook aan dat ze er soms weinig tijd voor hebben.

4.4.5 Rol P&O afdeling

Naast een rol voor de leidinggevend, wordt door de participanten ook een rol voor de P&O afdeling gezien. Daarbij moet wel opgemerkt worden dat deze suggesties met name door leidinggevend en adviseurs worden gedaan. Veel medewerkers geven aan dat de P&O afdeling ver bij hun vandaan staat, dus dat ze niet zouden weten wat die moeten doen. De adviseurs zien wel een duidelijke taak voor de P&O afdeling:

Ik denk dat samenwerking dan toch weer het toverwoord is en dan zou P&O denk ik nog meer pro-actief de lijn kunnen opzoeken en met die managers samen, dus naast elkaar, kijken naar die afdeling. Zo van, wat hebben we nu nodig om de doorstroming op een gezonde manier te bevorderen en ik denk dat Achmea daar ook al stappen aan het zetten is, - dat moet natuurlijk nog wel blijken - maar door bijvoorbeeld een HRD adviseur in de business nu te hebben zitten (adviseur 2)

De andere adviseur vindt het met name belangrijk dat de P&O afdeling gaat waarmaken wat ze de afgelopen tijd allemaal bedacht en ontwikkelt hebben.

We doen heel veel, op papier en in mooie verhalen. We zijn ook goed in een stuk marketing op dat gebied. Maar waar ik een beetje cynisch in ben... de aandacht van Achmea moet uitgaan naar waarmaken. Niet alleen maar bijeenkomsten beleggen en met elkaar ouwehoeren, maar het gewoon gaan doen. En daar ook op managen en op afrekenen (Adviseur 1).

Een aantal leidinggevend denkt dat de rol van de P&O afdeling met name bij de communicatie van de mogelijkheden ligt:

Ja, want op het moment dat mensen niet weten welke tools er allemaal beschikbaar zijn, dat daar denk ik ook een rol ligt voor P&O om mensen daarvan te doordringen, van; dit is er allemaal mogelijk. *Dus het zit naar jouw idee heel erg in de communicatie, dat het niet landt?* Ja, absoluut. Neem nou deze mbo opleiding, die is eigenlijk heel groot neergezet. Zo van: jongens, we willen dat onze mensen zich gaan ontwikkelen, dus we gaan het aanbieden dat mensen die opleiding mogen gaan doen (...). Dan zie je ineens, zoals bij mij, dat er vijf mensen zich aanbieden. *En dat komt dan omdat dit een bekend traject was? Hier is heel veel aandacht aan gegeven?* Hier is aandacht aan gegeven. Ook voor mij, in het MT is het besproken: 'ga met je mensen in gesprek, dit mogen wij aanbieden.' Achmea breed is dat helemaal uitgerold en dan zie je ineens dat mensen tot actie over gaan (leidinggevende 2).

Andere leidinggeevenden zien de taak van P&O met name in het ondersteunen van de leidinggeevenden:

Denk je dat een hr afdeling daar nog een rol in kan spelen? Ja, zeker. Maar dan in het directe contact met de medewerker, of in de ondersteuning van de leidinggevende? Beide denk ik. Soms is het handig om te kunnen sparren als leidinggevende. Wat kan ik nou tegen die persoon zeggen om hem te prikkelen. Hoe kan ik hem stimuleren. Of misschien moet ik nu wel juist heel daadkrachtig zeggen van: als je het niet doet, dan gaat het mis (leidinggevende 4).

Een klein aantal medewerkers had wel een idee over de rol van de P&O afdeling. Ook zij menen dat die vooral ligt bij het ondersteunen en bijsturen van de leidinggeevenden.

En als je het dan over P&O hebt, dan mis ik bij P&O die spiegel richting het management, de leidinggevende van 'he, waar ben je nou mee bezig. Jij bent vooral bedoeld voor die medewerker en niet om continue maar in vergadering te zitten en ongetwijfeld met hele belangrijke dingen bezig te zijn, maar het allerbelangrijkste laat je liggen.' En dat is die medewerker (medewerker 10).

Voor de P&O afdeling zijn dus volgens de participanten verschillende rollen weggelegd, met name op het gebied van communicatie, ondersteuning van de leidinggeevenden en het daadwerkelijk uitvoeren van plannen.

4.4.6 Belangrijkste activiteiten

Samenvattend kunnen we stellen dat de belangrijkste activiteiten die genoemd zijn, met name zitten op het gebied van de prikkeling. De belangrijkste factoren waarom medewerkers zo lang in dezelfde functie blijven, zijn ook het ontbreken van prikkeling om van baan te veranderen en de angst voor onzekerheid die een verandering met zich mee brengt. De activiteiten die in deze paragraaf genoemd zijn, sluiten dus aan op de gevonden factoren.

De huidige tools die Achmea kent zoals het groeiplan en 'Mijn Loopbaan' worden niet veel gebruikt. Dit kan verklaard worden uit het feit dat het reactieve tools zijn: heel nuttig op het moment dat je zelf al besloten hebt van baan of functie te willen veranderen. De groep die geïnterviewd is in dit onderzoek wil helemaal niet van baan of functie veranderen en gebruikt deze tools dan ook nauwelijks.

De rol van de leidinggevende wordt als belangrijk gezien, met name als het gaat om het persoonlijke gesprek. Ook dat gesprek moet vooral gericht zijn op de prikkeling van de medewerker om stappen te ondernemen. Voor de P&O afdeling worden met name activiteiten

op het gebied van communicatie en ondersteuning van de leidinggevende aangedragen.

Hoofdstuk 5 – Conclusies & aanbevelingen

In dit hoofdstuk zal de hoofdvraag beantwoord worden. Deze hoofdvraag luidt als volgt:

Wat zijn de redenen die eraan bijdragen dat medewerkers lang in dezelfde functie zitten en hoe kan Achmea de mobiliteit van medewerkers met een functieleeftijd hoger dan 7 jaar vergroten?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden zullen de belangrijkste bevindingen uit de resultaten gepresenteerd worden en vergeleken worden met de verwachtingen die op grond van de literatuur zijn opgesteld. Op grond van deze conclusies zullen in paragraaf 5.2 aanbevelingen gedaan worden.

5.1 Conclusies

Bij de bespreking van de conclusies zal in de eerste paragraaf ingegaan worden op de factoren die mobiliteit beïnvloeden. In de tweede paragraaf zal ingegaan worden op de vraag wat Achmea kan doen om de mobiliteit van haar medewerkers te vergroten.

5.1.2 Factoren die mobiliteit beïnvloeden

Het eerste deel van de hoofdvraag, gaat over de redenen die bijdragen aan een hoge functieleeftijd van zowel hoger als lager opgeleide medewerkers. De belangrijkste factoren die daarbij een rol spelen zijn de hoge arbeidstevredenheid en de goede arbeidsvoorwaarden die Achmea kent. Medewerkers met een hoge functieleeftijd zijn over het algemeen erg tevreden met hun werk. Door deze tevredenheid ervaren medewerkers vaak geen prikkel om van baan of functie te veranderen. Daarnaast spelen ook de goede arbeidsvoorwaarden een belangrijke rol. Door verschillende participanten worden deze omschreven als ‘gouden ketenen’ of een ‘gouden kooi.’ Dit sluit aan bij de literatuur die stelt dat arbeidstevredenheid een negatief effect heeft op mobiliteit (Gesthuizen & Dagevos (2005)). De arbeidsvoorwaarden (financiële zekerheid) worden in de literatuur gezien als dimensie van arbeidstevredenheid. Financiële zekerheid komt de arbeidstevredenheid ten goede en een hoge arbeidstevredenheid leidt tot daling van de mobiliteit. Deze factoren zijn voor zowel hoger – als lager opgeleiden het belangrijkste; door beide groepen werden deze factoren al in het begin

van het gesprek spontaan genoemd. Wat betreft de belangrijkste factoren, is er dus weinig verschil tussen hoger – en lager opgeleiden.

Uit deze tevredenheid met zowel het werk als de arbeidsvoorwaarden, vloeit voort dat medewerkers weinig prikkels voelen om van baan of functie te veranderen. Ze zitten in hun comfortzone en zijn veelal tevreden met hoe het nu gaat. Ze ondernemen weinig actie om hun inzetbaarheid - en daarmee hun mobiliteit - te vergroten. Deze laksheid is met name merkbaar onder de lager opgeleide medewerkers. Zij weten wel dat het werk binnen Achmea geen zekerheid biedt en ieder moment kan verhuizen naar een andere locatie of zelfs uitbesteed kan worden. Maar zij ondernemen daar weinig actie op en wachten het vaak maar gewoon af. De hoger opgeleide medewerkers ondernemen wel vaker activiteiten zoals opleidingen, om hun inzetbaarheid hoger te houden. Maar ondanks deze opleidingen zaten ook zij al lang in dezelfde functie en hadden ze weinig behoefte om daar verandering in te brengen.

Een laatste factor die hier ook sterk mee samenhangt is de behoefte aan zekerheid. Aan de ene kant gaat dit over de financiële zekerheid die een baan biedt, maar aan de andere kant ook over zekerheid in het werk zelf. Medewerkers kennen deze functie, weten wat ze moeten doen, kennen hun afdeling en kennen hun leidinggevende. Op het moment dat zij daar tevreden over zijn, zullen ze niet snel al dat vertrouwde achter zich laten om ergens iets nieuws te gaan doen.

Daarnaast zijn er nog veel andere factoren gevonden die voor een aantal van de deelnemers van belang waren. Zo werd bijvoorbeeld 'leeftijd' regelmatig genoemd door een aantal wat oudere medewerkers. Door hun leeftijd voelen zij zich beperkt in hun mogelijkheden op de arbeidsmarkt, waardoor hun mobiliteit afneemt. Deze factor stond in eerste instantie niet op de topiclijst, omdat op grond van de literatuur gekozen was voor de het concept 'levensfase' in plaats van 'leeftijd.' Bij de levensfase wordt namelijk niet gekeken naar iemands kalenderleeftijd, maar naar de rollen die hij of zij op dat moment moet vervullen. Deze levensfasen zijn absoluut van belang, aangezien door veel deelnemers werd aangegeven dat medewerkers in de combinatiefase en in de landingsfase minder mobiel zijn dan medewerkers in de overige fases. Toch gaven veel medewerkers van zichzelf aan dat zij in de deskundigheidsfase zaten, terwijl men in deze fase toch weer redelijk mobiel zou moeten zijn. Misschien kan dit verklaard worden uit het feit dat een aantal deelnemers lang in die combinatiefase heeft gezeten en het voor hen moeilijk is om de stap naar iets anders, na zoveel jaar weer te gaan zetten.

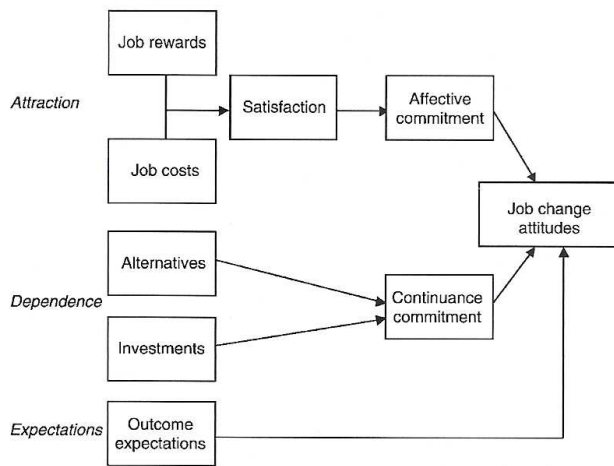
Maar naast deze levensfasen blijkt ook de factor leeftijd nog steeds belangrijk, aangezien oudere werknemers het idee hebben dat er voor hun minder mogelijkheden zijn op de arbeidsmarkt. Wat hierbij opvalt is dat met name lager opgeleide medewerkers de factor 'leeftijd' noemen. Maar zoals al eerder gezegd, lag de gemiddelde leeftijd van de lager opgeleide medewerkers ook wat hoger dan de gemiddelde leeftijd van de hoger opgeleiden. Hier kan dus geen conclusie aan verbonden worden.

Ook opleidingen werden veel genoemd. Het verhogen van het opleidingsniveau werd door bijna iedereen gezien als middel om de mobiliteit te vergroten. Medewerkers met een lager opleidingsniveau, schatten hun eigen kansen op de arbeidsmarkt dan ook veel lager in. Dit sluit aan bij de literatuur, die ook stelt dat hoger opgeleide medewerkers meer arbeidsmarktkansen krijgen en dus ook vaker intern en extern mobiel zijn. Hoewel dat dus door bijna alle deelnemers onderkend wordt, is er met name onder lager opgeleide medewerkers maar weinig animo om aan een opleiding te beginnen; zij hebben geen zin om te leren of vinden zichzelf er te oud voor. Dit is dus een duidelijk verschil met hoger opgeleide medewerkers. Wel geven ze allemaal aan dat het niet aan de mogelijkheden ligt die Achmea biedt, want die zijn er voldoende. En niet alleen om je te ontwikkelen qua opleiding, maar er zijn ook mogelijkheden om bijvoorbeeld eens ergens anders te gaan kijken of iets totaal anders te gaan doen. Dat medewerkers geen gebruik maken van deze mogelijkheden, kan weer verklaard worden uit het feit dat zij weinig prikkeling ervaren en er dus weinig behoefte aan hebben. Ook de lakse houding die met name onder lager opgeleide medewerkers merkbaar was, zou een verklaring kunnen zijn voor het feit dat zij minder doen aan opleiding.

Een andere opvallende factor die een aantal keer genoemd is, is de angst die sommige medewerkers hebben om aan hun leidinggevende kenbaar te maken dat zij van baan of functie willen wisselen. Zij zijn bang dat hun huidige functioneren dan in twijfel zal worden getrokken en dat de collega's vreemd tegen hen aan zou kijken. Deze collega's zijn ook van belang bij de mobiliteitsbereidheid van medewerkers. De meeste medewerkers zeggen dat de band met hun collega's hen bindt aan de afdeling en hen dus beperkt in hun mobiliteit. Een aantal medewerkers vindt de band met hun collega's niet zo goed en zij zien het dan ook als factor die hun mobiliteitsbereidheid vergroot. Dus voor beide kanten op is het een belangrijke factor en dit geldt voor zowel lager - als hoger opgeleide medewerkers.

Als laatste spelen ook de lage reisbereidheid van medewerkers en de slechte economische omstandigheden nog een kleine rol.

Het belangrijkste deel van de gevonden (werkgerelateerde) factoren zijn ook in te passen in het investment model van Van Dam (2005).



Figuur 2: conceptueel model (Van Dam, 2005, p. 256)

Dit model begint met een beoordeling van de huidige arbeidssituatie (job rewards & costs) en de mate van tevredenheid die daar het gevolg van is. Doordat de meeste deelnemers in mijn onderzoek zo tevreden zijn over hun werk, hun salaris en hun collega's, zijn deze job rewards hoog en de job costs laag. Bij één deelnemer was duidelijk te zien dat zij de kosten van haar werk heel hoog vond en zij was daardoor ook veel minder tevreden en meer bereid om van functie te veranderen.

Daarnaast zijn volgens het investment model van Van Dam (2005) de alternatieven die iemand heeft van belang bij zijn of haar mobiliteit. Ook dit is terug te vinden in de resultaten van het onderzoek. Lager opgeleide en oudere medewerkers geven vaker aan dat zij weinig andere opties hebben. Dit geldt bijvoorbeeld ook voor de medewerker die aangaf wel van baan te willen veranderen vanwege een lage arbeidstevredenheid, maar dit naar haar idee niet kon vanwege haar leeftijd en lage opleidingsniveau. Maar ook iemands levensfase kan zijn of haar alternatieven verhogen of verlagen. Medewerkers met veel zorgtaken zijn minder bereid om te reizen en veel te investeren, wat de mogelijkheden voor een andere baan flink doet afnemen. Indien iemand dus weinig alternatieven heeft, is dit slecht voor de mobiliteit.

De volgende factor uit het model zijn de investeringen die in de baan gedaan zijn. Hierbij gaat het om investeringen als werkspecifieke opleidingen; deze zouden de mobiliteit verlagen. Deze factor is niet heel duidelijk terug te vinden in mijn onderzoek. Er werd wel aangegeven dat een brede opleiding de mobiliteit verhoogde, maar niemand stelde dat een werkspecifieke

opleiding de mobiliteit zou verlagen. Ook over andere investeringen die de mobiliteit zouden verlagen, werd niet gesproken.

De laatste factor zijn de verwachtingen die medewerkers hebben over de uitkomsten van een eventuele wisseling van baan. Voor de meeste deelnemers speelde dit geen enkele rol, aangezien ze helemaal niet bezig zijn met een eventuele verandering en ze dus ook niets verwachten. Een enkeling verwachtte wel dat ze door zijn of haar leeftijd 'toch bijna geen kans meer maakt' en probeerde het daarom ook maar niet. Zij lieten zich dus wel tegenhouden door wat ze verwachtten van de uitkomst.

Concluderend kunnen we stellen dat voor veel deelnemers de positieve balans tussen job rewards en job costs van doorslaggevend belang is. Dit zorgt voor een hoge arbeidstevredenheid waardoor er weinig prikkeling is om van baan of functie te veranderen. Ook het gevoel van zekerheid dat medewerkers hebben, draagt daaraan bij. Daarnaast zijn alle factoren die genoemd zijn in het literatuuronderzoek, ook daadwerkelijk van belang zijn bij de mobiliteit van medewerkers. Er zijn nog wat extra factoren gevonden die daar niet zo letterlijk in genoemd worden - zoals het zien van noodzaak en de behoefte aan zekerheid - maar deze zijn wel te koppelen aan de arbeidstevredenheid en staan daarmee niet helemaal los van het literatuuronderzoek.

Een groot verschil tussen factoren die van belang zijn bij hoger – en lager opgeleide medewerkers, is niet gevonden. Alleen zagen hoger opgeleide medewerkers de noodzaak van mobiel zijn vaker in en waren zij minder laks. Dat werd bijvoorbeeld zichtbaar in het feit dat hoger opgeleiden veel meer doen aan opleiding en ontwikkeling dan lager opgeleiden. Dit sluit aan op het theoretisch kader, waarin de theorie van Leisink en Thijssen (2006) over ervaringsconcentratie op leerstrategisch gebied besproken is. Zij stellen dat een bescheiden scholingsverleden sneller zal leiden tot een afname van de formele leervaardigheden en eerder zal leiden tot het ontwijken van toekomstige scholingsmogelijkheden. Op het gebied van scholing en ontwikkeling, is dus wel een duidelijk verschil zichtbaar tussen hoger – en lager opgeleide medewerkers. Maar de belangrijkste factoren (hoge arbeidstevredenheid en goede arbeidsvoorwaarden) gelden voor beide groepen.

5.1.2 Vergroting van mobiliteit

De tweede helft van de hoofdvraag gaat over het vergroten van mobiliteit. Hierbij gaat het om vragen als 'welke activiteiten kunnen er ondernomen worden' en 'wie is er verantwoordelijk voor het vergroten van mobiliteit?' Op grond van de literatuur was de verwachting dat met

name activiteiten rondom opleiding en ontwikkeling bijdragen aan het vergroten van mobiliteit. Opleiding en training wordt door de deelnemers ook zeker als nuttig gezien, maar veel medewerkers hadden daar geen zin in. Opleiding en training verhogen de mogelijkheden tot mobiliteit van een medewerker, maar veel – met name lager opgeleide medewerkers – zijn niet bereid om opleidingen te volgen. Hier komen we dus weer op het punt van de lage prikkeling en het niet zien van de noodzaak van ontwikkeling en mobiliteit. Op dit punt is ook het grootste verschil tussen hoger – en lager opgeleide medewerkers merkbaar. Hoger opgeleide medewerkers voelen veel meer voor formele opleidingen dan lager opgeleide medewerkers. In de opleidings – en ontwikkelingsactiviteiten die ondernomen worden om mobiliteit te vergroten, zou er dus onderscheid gemaakt kunnen worden tussen hoger – en lager opgeleide medewerkers. Zoals uit de literatuur van Van Dam (2006) is gebleken, zijn er ook veel informele mogelijkheden tot leren.

De huidige tools die Achmea kent zoals het groeiplan en ‘Mijn Loopbaan’ worden maar weinig gebruikt door medewerkers met een hoge functieleeftijd. ‘Mijn Loopbaan’ prikkelt niet en helpt alleen als je de behoefte toch al hebt om je mobiliteit te vergroten. De meeste medewerkers met een hoge functieleeftijd voelen die behoefte niet en kijken daarom ook niet of nauwelijks naar dit instrument. Ook het groeiplan wordt door lang niet iedereen gebruikt, hoewel dit instrument medewerkers veel meer zou moeten prikkelen. Dit kan namelijk worden ingezet in het gesprek tussen leidinggevende en medewerker om de medewerker na te laten denken waar hij of zij naartoe wil en daar ook gericht naartoe te werken. Maar zowel onder leidinggevendens als onder medewerkers heerst een soort laksheid over dit instrument; zolang het niet verplicht is, vind een groot deel het niet interessant.

Toch is dit wel opvallend, want bij de bespreking van de activiteiten die wel zouden helpen, werd vaak het gesprek tussen leidinggevendens en de medewerkers genoemd. Het is dus niet zo dat deelnemers het gesprek niet belangrijk vinden, maar om de uitkomsten daarvan vast te leggen in een groeiplan lijkt voor veel mensen een brug te ver.

Andere activiteiten die door deelnemers genoemd werden, zijn bijvoorbeeld loopbaancoaching of het ontwikkelen van een soort trainee – concept waardoor medewerkers na een aantal jaar automatisch van functie kunnen wisselen. Dit laatste idee sluit wel sterk aan op het huidige tekort aan prikkeling, omdat medewerkers dan na een aantal jaar gedwongen worden om na te denken over hun vervolgstap. Aan de andere kant sluit dit helemaal niet aan bij de roep van Achmea om eigen verantwoordelijkheid. De werkgever neemt bij zo’n

concept de verantwoordelijkheid voor ontwikkeling grotendeels over. Dit terwijl bijna alle medewerkers zichzelf verantwoordelijk achten voor hun ontwikkeling. Deze verantwoordelijkheid lijkt door medewerkers wel anders geïnterpreteerd te worden dan door de organisatie. Medewerkers zien eigen verantwoordelijkheid vooral als ‘ik ben er zelf verantwoordelijk voor ALS ik iets zou willen doen,’ terwijl de organisatie eigen verantwoordelijkheid ziet als ‘zelf verantwoordelijk zijn om je te ontwikkelen.’ Medewerkers geven dus wel aan dat zij zichzelf als verantwoordelijk zien, maar doen er vervolgens niets mee als zij er geen zin in hebben. Leidinggevendenden voelen zich wel allemaal verplicht om de faciliteiten te bieden en geven daarbij aan dat medewerkers er vervolgens wel zelf gebruik van moeten maken. Dit sluit aan bij het nieuwe psychologische contract dat stelt organisaties de faciliteiten moeten bieden en dat van medewerkers verwacht kan worden dat zij er gebruik van maken (Sturges et al, 2005, Thijssen et al, 2008). Het nieuwe psychologische contract lijkt meer bij de organisatie te leven, dan bij de medewerkers. De opgestelde verwachting dat medewerkers zichzelf verantwoordelijk achten voor hun loopbaan is dus wel grotendeels uitgekomen, alleen interpreteren zij ‘eigen verantwoordelijkheid’ soms wel anders dan de organisatie.

Hoewel medewerkers zichzelf dus in eerste instantie verantwoordelijk achten voor hun ontwikkeling, zien zij ook rollen weggelegd voor de leidinggevendenden en de P&O afdeling. De rol van de leidinggevende wordt vooral gezien in het voeren van gesprekken met de medewerkers en hen te wijzen op de mogelijkheden die er zijn. Leidinggevendenden zijn het hiermee eens, maar geven ook aan dat de tijd hen soms ontbreekt. Ze hebben heel veel taken en de ontwikkeling van hun medewerkers heeft lang niet altijd een hoge prioriteit. Voor de P&O afdeling wordt daar dus een rol in gezien; het ondersteunen van de leidinggevendenden en hen wijzen op het belang van ontwikkeling. Daarnaast draait het volgens een aantal deelnemers voor de P&O afdeling vooral om communicatie. Veel mogelijkheden zijn bij de medewerkers gewoonweg niet bekend en worden daardoor automatisch ook niet gebruikt.

Het antwoord op de vraag hoe de mobiliteit van hoger – en lager opgeleide medewerkers vergroot kan worden, is niet gemakkelijk te beantwoorden. Eén belangrijke activiteit is opleiding en ontwikkeling. Dit is een activiteit die door hoger opgeleide medewerkers vaker wordt ondernomen dan door lager opgeleide medewerkers. Maar ook al hebben zij meer opleidingen, dan nog blijven ze op hun plaats. Het vergroten van de mobiliteit moet dus veel meer gezocht worden in het prikkelen van medewerkers. Als zij eenmaal hebben besloten dat zij zich willen ontwikkelen en hun inzetbaarheid willen vergroten, dan zijn er mogelijkheden

genoeg binnen Achmea. Maar doordat de prikkel in veel gevallen ontbreekt, zullen zij die stap niet zo snel maken.

5.1.3 Antwoord op de hoofdvraag

De belangrijkste redenen die medewerkers geven voor hun hoge functieleeftijd, zijn een hoge arbeidstevredenheid en goede arbeidsvoorwaarden. Ook door adviseurs en leidinggevendenden worden deze factoren als zeer belangrijk gezien. Door deze tevredenheid en goede voorwaarden, ontbreekt bij veel medewerkers de behoefte of de prikkeling om mobiel te zijn. Ze zitten in hun comfortzone. Deze belangrijkste factoren gelden voor zowel hoger – als lager opgeleide medewerkers; daar zit dus geen verschil tussen. Waarschijnlijk is er wel een verschil tussen het aantal hoger en lager opgeleide medewerkers (zoals ook uit de literatuur blijkt) maar op het moment dat medewerkers eenmaal lang in een functie zitten, gaat het bij allebei de groepen met name om een gebrek aan prikkeling.

Om de mobiliteit te vergroten is opleiding en training van groot belang. Hier zit echter wel een verschil tussen hoger – en lager opgeleide medewerkers. Lager opgeleide medewerkers hebben vaak geen zin in formele trainingen en opleidingen en doen hier ook veel minder aan. Veel medewerkers zien meer in coachende en prikkelende activiteiten, zoals een gesprek met een leidinggevende of een loopbaancoach. Deze nadruk op prikkeling sluit aan bij de belangrijkste redenen die werden genoemd in het eerste deel van de hoofdvraag.

5.2 Aanbevelingen

Op grond van bovenstaande conclusies worden de volgende aanbevelingen gedaan om de mobiliteit te vergroten:

- Allereerst moet er veel meer prikkeling komen voor medewerkers om zich te ontwikkelen. De motieven die het meest genoemd werden voor de hoge functieleeftijd waren de grote arbeidstevredenheid, de goede arbeidsvoorwaarden en de noodzaak niet zien / het gewoon maar afwachten. De grote mate van arbeidstevredenheid is alleen maar goed, dus daar valt weinig aan te veranderen. Achmea moet dus inzetten op het niet zien van de noodzaak tot mobiliteit en de lakse, afwachtende houding van medewerkers. In gesprekken tussen medewerkers en leidinggevendenden moet voortdurend gehamerd worden op het feit dat werk verplaatst of uitbested kan worden en dat medewerkers zich moeten voorbereiden. Dit wordt door een aantal

leidinggevend al gedaan, maar nog niet door allemaal. Deze bewustwording is met name van belang onder de lager opgeleide medewerkers. De houding van 'als je je ontwikkelt is het goed, maar zo niet, dan is het ook goed' moet afgelopen zijn.

- Een ander veel genoemd punt zijn de goede arbeidsvoorwaarden van Achmea, door sommige respondenten ook wel omschreven als een gouden kooi of gouden ketenen. Dit heeft vooral invloed op de externe mobiliteit. Het veranderen van de arbeidsvoorwaarden is een moeilijk punt. Het verlagen van alle lonen zal zeker leiden tot meer mobiliteit, maar daarbij zullen ook zeer veel waardevolle, inzetbare medewerkers de overstap naar een andere organisatie maken. Er zou wel iets gedaan kunnen worden met de secundaire arbeidsvoorwaarden. Zo zou Achmea ervoor kunnen kiezen om medewerkers hun kortingen te laten behouden, ook als ze naar een andere organisatie gaan. Hierdoor gaan medewerkers er financieel niet meer zo sterk op achteruit als ze Achmea verlaten en ook dit zal de (externe) mobiliteit bevorderen.
- Financiële overwegingen spelen een belangrijke rol bij medewerkers om op hun plaats te blijven. Met deze kennis in het achterhoofd – over het belang van financiële prikkels – kunnen er maatregelen bedacht worden om medewerkers juist financieel te belonen als zij werken aan hun mobiliteit. Zo kan een deel van het salaris afhankelijk gemaakt worden van activiteiten die men onderneemt om hun inzetbaarheid te behouden of te vergroten, zoals het volgen van opleidingen en behalen van afspraken uit groeiplan. Ook zou het uitkeren van 'mobiliteitsbonussen' een goede financiële prikkel zijn. Medewerkers worden hierdoor beloond als zij (intern) van functie wisselen.
- Medewerkers met een hoge functieleeftijd vinden het vaak moeilijk de stap naar een andere baan of functie te zetten. Ze zijn het er wel mee eens dat ze in theorie de regie hebben over hun eigen loopbaan, maar interpreteren dit als 'ik ben zelf verantwoordelijk voor mijn mobiliteit, op het moment dat ik dat wil.' Voor Achmea is eigen verantwoordelijkheid 'zelf verantwoordelijk om je te ontwikkelen.' Maar als nu blijkt dat veel medewerkers het moeilijk vinden om die stap te zetten, moet Achmea dan niet meer het heft in eigen handen nemen en medewerkers meer sturen daarin? Misschien kunnen ontwikkeling en mobiliteit iets minder vrijblijvend gemaakt worden? Dit kan bijvoorbeeld door in ieder geval het groeiplan te verplichten en te

koppelen aan beoordeling. Medewerkers worden daardoor verplicht om na te denken over hun toekomstige inzetbaarheid.

- Een andere mogelijkheid die Achmea heeft om het heft meer in eigen handen te nemen, is door medewerkers die een bepaalde functieleeftijd bereiken (bijvoorbeeld 5 jaar) te verplichten met een loopbaancoach in gesprek te gaan. Hiermee wordt ook het punt ondervangen dat sommige medewerkers niet tegen hun leidinggevende durven zeggen dat ze iets anders zou willen. Medewerkers vinden het soms eng of moeilijk om kenbaar te maken dat ze aan iets nieuws toe zijn. Als medewerkers automatisch na 5 jaar op gesprek gaan bij een loopbaancoach, is er niemand die dat vreemd zal vinden en hoeven ze ook niet bang te zijn dat hun huidige functioneren in twijfel zal worden getrokken. Deze loopbaancoach kan medewerkers wijzen op de gevaren van een hoge functieleeftijd voor hun inzetbaarheid en samen met hen kijken naar de mogelijkheden die er zijn om deze inzetbaarheid te vergroten. Op deze manier wordt de medewerker extra geprikkeld om over zijn of haar inzetbaarheid en mobiliteit na te denken, zonder dat Achmea de verantwoordelijkheid daarvoor van de medewerkers over neemt.
- De campagne die Achmea voert moet niet gericht zijn op eigen verantwoordelijkheid, want die kan anders geïnterpreteerd worden. De campagne moet meer gericht zijn op noodzaak: ‘mensen ontwikkel je, zorg dat je inzetbaar blijft, want de kans dat je de rest van je leven in dezelfde functie bij Achmea werkt is klein.’ Het idee dat lifetime employment is veranderd in lifetime employability moet onder een deel van de medewerkers nog doordringen.
- Lager opgeleide medewerkers zullen minder snel deelnemen aan formele training en opleiding. Achmea moet zich voor deze groep met name richten op informele ontwikkelingsmogelijkheden, zoals mentoring, coaching, taakverruiming of taakverbreding.
- Leidinggevend en geven aan dat medewerkers in de deskundigheidsfase in theorie weer mobieler zijn omdat zij niet vastzitten aan kleine kinderen of andere zorgtaken. Toch geven veel medewerkers met een hoge functieleeftijd aan juist in die deskundigheidsfase te zitten. Daarom moet er extra aandacht komen voor deze groep

medewerkers. In de combinatiefase zullen veel medewerkers een relatief hoge functieleeftijd opbouwen. Als die combinatiefase dan voorbij is, zitten zij met die hoge functieleeftijd en is het extra moeilijk om de stap nog te maken. Leidinggevenden moeten hier alert op zijn en deze medewerkers wijzen op het feit dat zij nog jaren lang te werken hebben en nu weer alle mogelijkheden hebben om stappen te maken.

- Als laatste moet Achmea een duidelijke visie ontwikkelen op mobiliteit. Zoals in paragraaf 1.3 besproken is, kent Achmea in hun ‘Visie op werkgeverschap’ geen visie op mobiliteit en inzetbaarheid. Dit is bijvoorbeeld terug te zien in het feit dat leidinggevenden – ondersteund door de P&O afdelingen – op sommige punten sterk van elkaar verschillen in hun aanpak van mobiliteit en inzetbaarheid. Ontwikkel daarom een eenduidige visie over hoeveel tijd leidinggevenden per medewerker bezig zijn met deze thematiek en hoe medewerkers bijvoorbeeld geïnformeerd worden over toekomstige veranderingen.

Hoofdstuk 6 – Discussie & Reflectie

In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk zal teruggekeken worden naar de sterke en zwakke punten van dit onderzoek. Hierbij zal gekeken worden naar het gebruik van de literatuur en naar de methoden van onderzoek. In de tweede paragraaf zal mijn eigen rol als onderzoeker geëvalueerd worden. Als laatste zullen er in paragraaf drie aanbevelingen gedaan worden voor vervolg onderzoek.

6.1 Discussie

De literatuur is een belangrijke bouwsteen geweest in dit onderzoek. Door een grondige literatuurstudie konden vooraf enkele verwachtingen opgesteld worden over de uitkomsten van het onderzoek. Daarnaast is de literatuur gebruikt als basis voor de topiclijst. Een discussiepunt bij het gebruik van literatuur in een kwalitatief onderzoek als dit, is dat het gebruik van theorieën de open blik van de onderzoeker aan kan tasten. Door theorieën te gebruiken als basis van een topiclijst, wordt er al een bepaalde richting gegeven aan het gesprek. Dit is zoveel mogelijk geprobeerd te ondervangen door het stellen van open vragen aan het begin van het interview. De deelnemers konden daar zelf aangeven wat voor hen het belangrijkste was, zonder dat ze een bepaalde richting op werden gestuurd.

Een ander discussiepunt is dat niet alle literatuur die beschreven staat, ook daadwerkelijk gebruikt is als basis voor de topiclijsten. Sommige literatuur is pas na de interviews toegevoegd aan het theoretisch kader. Een voorbeeld hiervan is de theorie over informeel leren uit paragraaf 2.3.3. Met alle participanten is het belang van opleiding en ontwikkeling besproken, maar er is niet expliciet gevraagd naar welke vorm van leren de deelnemers het meest zou aanspreken. Dit zou een mooie aanvulling op het onderzoek geweest zijn, maar de literatuur hierover was nog niet toegevoegd aan het theoretisch kader op het moment dat de topiclijst werd opgesteld. Hoewel er dus een aantal haken en ogen aan het gebruik van literatuur zitten, kunnen we over het algemeen stellen dat het een goede basis is geweest voor het onderzoek. Veel van de uitkomsten komen dan ook overeen met de literatuur.

Een tweede discussiepunt in deze paragraaf is de methodologie van het onderzoek. Dit onderzoek heeft een kwalitatieve aard, wat zowel voor - als nadelen heeft. Een voordeel is dat een kwalitatief onderzoek open van aard is en medewerkers dus zelf aan konden geven wat voor hen van belang was en wat niet. Een nadeel van kwalitatief onderzoek is dat je niet weet

voor hoeveel andere mensen de gevonden uitkomsten ook gelden. Je weet alleen dát iets een reden kan zijn en niet voor hoevéél mensen iets een reden is.

Een ander discussiepunt wat betreft de methodologie van het onderzoek, is de selectie van de participanten. Omdat het personeelssysteem van Achmea geen goede bron was, moest dit via P&O adviseurs gebeuren. Dit ging niet helemaal vlekkeloos. In eerste instantie kwamen er helemaal geen reacties en na een aantal herinneringsmails, kreeg ik alleen namen van lager opgeleide participanten en hun leidinggevenden. Hierbij ontstaat de vraag of er gewoon veel minder hoger opgeleide medewerkers zijn met een hoge functieleeftijd of dat ze minder in beeld zijn bij P&O. Deze vraag valt helaas niet te beantwoorden op grond van dit onderzoek.

Een laatste opvallend feit van het onderzoek is dat leidinggevenden een goed inzicht lijken te hebben in de factoren die voor medewerkers van belang zijn. Er waren veel overeenkomsten in de antwoorden van de medewerkers en die van de leidinggevenden. De vraag hierbij is of dit een conclusie kan zijn van mijn onderzoek en dit voor veel meer leidinggevenden zal gelden. Er waren namelijk nog meer leidinggevenden gevraagd om deel te nemen aan dit onderzoek, maar een aantal hebben - om verschillende redenen - aangegeven niet mee te willen doen. Het zou zo kunnen zijn dat alleen de leidinggevenden die er al eens over nagedacht hebben en die het een leuk thema vinden, hebben toegestemd om hierover met mij in gesprek te gaan. Dit zou de conclusie dat leidinggevenden een goed beeld hebben van de redenen die medewerkers hebben om in hun functie te blijven, kunnen vertekenen.

6.2 Reflectie rol onderzoeker

Kwalitatief onderzoek is wat minder transparant, door de grotere rol van de onderzoeker. De onderzoeker interpreteert antwoorden en komt op grond daarvan tot conclusies. Ook in dit onderzoek is mijn eigen rol vrij groot geweest. Allereerst gaat een onderzoeker bij kwalitatief onderzoek persoonlijk het gesprek aan met de participanten en is de wederzijdse klik een belangrijk element voor een open en eerlijk interview. Dit is naar mijn idee goed gegaan, bij de meeste deelnemers verliep het gesprek vloeiend. Daarnaast is bij alle deelnemers aangegeven dat het gesprek anoniem was, wat de openheid ook bevorderde.

Een ander reflectiepunt is de subjectiviteit die je als onderzoeker hebt. Boeije (2005, p.151) stelt dat een onderzoeker zich ervan bewust moet zijn dat zijn achtergronden, uiterlijke verschijning en (voor)oordelen hem onvermijdelijk met een bepaalde blik doen kijken naar het onderzoeksobject. Een onderzoeker kan volgens Boeije (2005) niet waarde vrij zijn, maar kan wel proberen om waarderingsvrij te zijn, om zo de validiteit van het onderzoek te vergroten. Ook in dit onderzoek speelde mijn persoonlijkheid een rol. Sommige mensen

begreep ik vanuit mijn eigen achtergrond beter dan anderen. Zelf ben ik opgevoed met het idee dat werk erg belangrijk is en dat je je zoveel mogelijk moet ontwikkelen. De laksheid die bij sommige mensen merkbaar was, begreep ik soms niet direct. Maar ik heb wel bij iedereen geprobeerd zo goed mogelijk door te vragen en geen te vellen over het feit dat zij werk een totaal andere waarde toekennen dan dat ik persoonlijk doe.

Daarnaast is, om de rol van de onderzoeker zo klein mogelijk te houden, een zo duidelijk mogelijk hoofdstuk neergezet waarin de keuzes voor de methodologie uitgelegd zijn. Een eenduidige methodologie, verkleint de rol van de onderzoeker. Ook sluiten de uitkomsten deels aan op de uitkomsten van het onderzoek van Poelstra (2010). Zij heeft eerder een scriptie geschreven over de verantwoordelijkheidsverdeling voor loopbaanontwikkeling bij Achmea. Ook uit haar onderzoek kwam naar voren dat medewerkers zich wel bewust zijn van het feit dat zij geen baanzekerheid hebben, maar toch vaak een afwachtende en reactieve houding aannemen. Daarnaast kwam ook uit haar onderzoek dat tevredenheid met de huidige functie een belangrijke speelt bij de ambities van medewerkers. Deze resultaten komen overeen met de uitkomsten van dit onderzoek, wat beide onderzoeken extra kracht geeft.

6.3 Aanbevelingen vervolgonderzoek

Als toekomstig onderzoek kan ik voor Achmea een kwantitatief onderzoek naar dit thema aanbevelen. Ik kreeg tijdens het onderzoek veel vragen over het aantal medewerkers met een hoge functieleeftijd en voor hoeveel medewerkers de genoemde redenen dan zouden gelden. Deze vragen zijn niet te beantwoorden met een kwalitatief onderzoek en zou door middel van een enquête onderzocht kunnen worden. Ook zou er dan een beter beeld kunnen ontstaan van het aantal hoger opgeleide medewerkers met een hoge functieleeftijd en het aantal lager opgeleide medewerkers met een hoge functieleeftijd. Dit zijn relevante gegevens, waar op grond van dit onderzoek geen uitspraak over te doen valt.

Referenties

Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom Uitgevers

Briscoe, J.P, Hall, D.T & DeMuth, R.L, F (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69, p. 30 -47.

Clugston, M (2000). The mediating effects of multidimensional commitment on job satisfaction and intent to leave. *Journal of organizational behaviour*, 21, p. 477 – 486.

Dam, K. van (2005). Employee attitudes toward job changes: An application and extension of Rusbult and Farrell's investment model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, p. 253 – 272.

Dam, K. van, van der Heijden, B.I.J.M, Schyns, B (2006). Employability en individuele ontwikkeling op het werk. *Gedrag en Organisatie*, 1, p. 53 – 68.

Forrier, A. & Sels, L. (2005). Het concept employability. *Tijdschrift voor HRM*, 3, p. 47-73.

Fugate, M, Kinicki, A & Ashforth, B. (2004). Employability: a psycho – social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65, p. 14 – 38.

Gesthuizen, M. & Dagevos, J. (2005). *Arbeidsmobiliteit in goede banen*. Den Haag, Sociaal Cultureel Planbureau.

Josten, E, Vlasblom, J & de Voogd – Hamelink, M (2012). *Vraag naar arbeid*. Den Haag, Sociaal Cultureel Planbureau.

Kooij, D, de Lange, A, Jansen, P & Dikkers, J (2008). Older workers motivation to continue work: five meanings of age. *Journal of managerial psychology*, 4, p. 364 – 394.

Larsen, H & Brewster, C (2003). Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe? *Employee Relations*, 3, p.228 – 244.

Leisink, P, Knies, E, & de Lange, W. (2010). Levensfasebewust diversiteitbeleid. De vernieuwing van HR-beleid bij verzekeraar Achmea. *Tijdschrift voor HRM*, 4, p. 53 – 85.

Leisink, P & Thijssen, J (2006). Ouderenbeleid in ontwikkeling: oriëntatie op een veelbewogen thema. *Tijdschrift voor HRM*, 1, p. 21 – 41.

Meijer, J.P. & Allen, N.J (1991) A tree-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, p. 61 – 89.

O'Connel, D.J, McNeely, E & Hall, D.T (2007) Unpacking Personal Adaptability at Work. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14, p. 248-259.

Ostroff, C. & Clark, M. (2001). Maintaining an internal market: antecedents of willingness to change jobs. *Journal of vocational behaviour*, 59, p. 425 – 453.

Poelstra, M. (2010). *Doe jij wat er van je verwacht wordt? Loopbaanontwikkeling: de verantwoordelijkheidsverdeling volgens medewerkers met lagere functieniveaus*. Afstudeerscriptie.

Sturges, J, Conway, N, Guest, D & Liefoghe, A (2005). Managing the career deal: the psychological contract as a framework for understanding career management, organizational commitment and work behavior. *Journal of organizational behavior*, 26, p. 821 – 838.

Thijssen, J, v/d Heijden, B, Rocco, T (2008). Toward the employability - link model: Current employment transition to future employment perspectives. *Human Resource Development Review*, 2, p. 165 – 183.

Verbruggen, M, Forrier, A, Sels, L & Bollen, A (2008). Investeren in employability: wiens verantwoordelijkheid? *Gedrag en organisatie*, 1, p.56 – 73.

Vermeulen, W (2004). *Nieuwe baan of nieuwe functie? Een studie naar de beloning van interne en externe mobiliteit*. Den Haag, Sociaal Cultureel Planbureau.

Vianen van, E, Feij, J, Krausz, M. & Taris, R. (2003). Personality factors and adult

attachment styles affecting job mobility. *International Journal of Selection and Assessment*, 4, p. 253 – 264.

Vianen van, E (2007). Onbegrensde loopbanen; een kwestie van persoon en organisatie. *Gedrag & Organisatie*, 3, p. 303 – 318.

Winne de, S, Stynen, D, Gilber, C. & Sels, L (2008). Is meer personeel in beweging beter? *Gedrag en organisatie*, 4, p. 344 – 364.

Intern document:

Visie op Werkgeverschap (2010)

Internet bronnen:

Achmea Jaarbericht 2010. Gevonden op 7 maart 2012.

<http://www.achmea.nl/over-achmea/Paginas/Jaarbericht.aspx>

MVO Verslag 2010. Gevonden op 7 maart 2012.

<http://www.achmea.nl/over-achmea/mvo/Paginas/MVO-jaarverslag.aspx>

CAO Achmea, 2011 – 2012. Gevonden op 7 maart 2012

<http://www.fnvbondgenoten.nl/site/caos/8612/345913>

Regerakkoord VVD – CDA, 2010. Gevonden op 6 maart 2012.

<http://www.rijksoverheid.nl/regering/het-kabinet/regerakkoord>

Bijlage 1 – topiclijsten

Topiclijst leidinggevende

Introductie – In dit interview gaan we het hebben over arbeidsmobiliteit. Arbeidsmobiliteit wordt omschreven als het veranderen van baan of functie. Bij een verandering van baan gaat men naar een andere werkgever en bij een verandering van functie blijft men bij dezelfde werkgever. Achmea wil graag weten hoe zij de mobiliteit van haar medewerkers kan vergroten.

In dit interview wil ik met u kijken naar uw beeld van medewerkers die al lang in dezelfde functie werken. Ik wil u vragen hierbij te kijken naar ál uw medewerkers met een hoge functieleeftijd, niet alleen naar diegene waarmee ik zelf ook een interview heb gehouden. Deze individuele medewerkers kunt u wel als voorbeeld gebruiken.

Ik zou het gesprek graag willen opnemen om het later rustig uit te kunnen werken. Stemt u hiermee in? Uw anonimiteit blijft gewaarborgd.

Topic 1 – De afdeling

- Kunt u iets vertellen over de afdeling waar u leidinggevende van bent?
- Wat is het gemiddelde opleidingsniveau van uw medewerkers?
- Wat is de gemiddelde functieleeftijd van uw medewerkers?

Eventuele uitleg - Ik ga hierna vragen stellen over de bereidheid en mogelijkheden van medewerkers om van baan of functie te wisselen. Met bereidheid wordt bedoeld of hij of zij het *wil* en met mogelijkheden of hij of zij het *kan*.

Topic 2 – Factoren van invloed op mobiliteit

- Hoe *bereid* zijn de medewerkers uit uw team die al lang in dezelfde functie zitten om van baan of functie te veranderen? Waar hangt dat volgens u mee samen?
- Welke factoren zijn volgens u van invloed de *mogelijkheden* van medewerkers om van baan of functie te wisselen?
- Bespreking van (indien niet genoemd) de invloed van de volgende factoren:
 - Burgerlijke staat

- Voorbeeldvragen: Heeft de thuissituatie invloed op de bereidheid of mogelijkheden om van baan of functie te wisselen? Zo ja, op welke manier dan? Kunt u een voorbeeld geven?
- Levensfase
 - Voorbeeldvragen: Kent u de levensfasen zoals Achmea deze geformuleerd heeft?³ Denkt u dat de fase waarin mensen verkeren invloed heeft op hun bereidheid of mogelijkheden om van baan of functie te wisselen?
- Opleiding en training
 - Voorbeeldvragen: Wat doet Achmea aan opleiding en training van haar medewerkers? Hoe ziet u de invloed van opleiding en training op de bereidheid en mogelijkheden tot mobiliteit? (*Eventueel nu al: hoe ziet de leidinggevende daar zijn eigen rol in? Dit kan ook later bij het vergroten van mobiliteit*).
- Arbeidstevredenheid
 - Voorbeeldvragen: Zijn uw medewerkers in het algemeen tevreden met hun werk? Hoe tevreden zijn zij met de inhoud/ arbeidsomstandigheden/ werksfeer/ carrièremogelijkheden/ faciliteiten van uw werk? In hoeverre is deze (on)tevredenheid van invloed op hun bereidheid of mogelijkheden om van baan of functie te wisselen?
- Betrokkenheid
 - Zijn uw medewerkers betrokken bij hun afdeling en bij Achmea? Is dat van invloed op hun bereidheid of mogelijkheden om van baan of functie te wisselen?
- Werkgelegenheid/economische situatie
 - In hoeverre denkt u dat de economische omstandigheden van invloed op de bereidheid of mogelijkheden tot mobiliteit bij uw medewerkers?

Topic 3 – Vergroten van mobiliteit

- Vind u het vergroten van mobiliteit meer een taak voor de medewerker zelf of voor de organisatie? En hoe ziet u uw eigen rol daarin?

³ Deze levensfasen als bijlage meenemen

- Onderneemt u activiteiten om de mobiliteit van uw medewerkers te vergroten? Zo ja, welke activiteiten?
- Welke activiteiten dragen volgens u het meest bij aan de vergroting van de mobiliteit van medewerkers? (Denk aan: training, taakverbreding, taakverruiming en loopbaanbegeleiding)
- Op welke manier zou Achmea (P&O) u kunnen ondersteunen bij uw activiteiten?

Topiclijst medewerker

Introductie – In dit interview gaan we het hebben over arbeidsmobiliteit. Arbeidsmobiliteit wordt omschreven als het veranderen van baan of functie. Bij een verandering van baan gaat u naar een andere werkgever en bij een verandering van functie blijft u binnen Achmea. Achmea wil graag weten hoe zij de mobiliteit van haar medewerkers kan vergroten.

U bent **niet** voor dit onderzoek gevraagd omdat men niet tevreden zou zijn over uw functioneren. De enige reden waarom ik u gevraagd heb, is omdat u al vrij lang in dezelfde functie werkt. Ik zou het gesprek graag willen opnemen om het later rustig uit te kunnen werken. Stemt u hiermee in? Uw anonimiteit blijft gewaarborgd.

Topic 1 – Arbeidsverleden

- Kunt u iets vertellen over uw arbeidsverleden/ wat heeft u allemaal voor werk gedaan?
- Hoe bevalt uw huidige functie?
- Hoe lang werkte u gemiddeld in uw verschillende functies?
- Hoe lang werkt u nu bij Achmea en hoe lang werkt u in uw huidige functie?

Eventuele uitleg - Ik ga hierna vragen stellen over uw bereidheid en uw mogelijkheden om van baan of functie te wisselen. Met bereidheid wordt bedoeld of u het *wilt* en met mogelijkheden of u het *kunt*.

Topic 2 – Factoren van invloed op mobiliteit

- Bent u *bereid* om van baan of functie te veranderen? Waar hangt dat mee samen?
- Welke factoren zijn volgens u van invloed op uw *mogelijkheden* om van baan of functie te wisselen?
- Bespreking van (indien niet genoemd) de invloed van de volgende factoren:
 - Burgerlijke staat
 - Voorbeeldvragen: Hoe ziet uw thuissituatie eruit? Heeft deze thuissituatie invloed op uw bereidheid of mogelijkheden om van baan of functie te wisselen? Zo ja, op welke manier dan?
 - Levensfase

- Voorbeeldvragen: Kent u de levensfasen zoals Achmea deze geformuleerd heeft?⁴ Kunt u uzelf indelen in één of meerdere van deze levensfasen? Denkt u dat de fase waarin u verkeert invloed heeft op uw bereidheid of mogelijkheden om van baan of functie te wisselen?
- Opleidingsverleden
 - Voorbeeldvragen: Welke studies en opleidingen heeft u in het verleden gevolgd? Heeft u binnen Achmea ook trainingen of opleidingen gevolgd? Zij deze opleidingen/trainingen van invloed op uw bereidheid of mogelijkheden om van baan of functie te wisselen?
- Arbeidstevredenheid
 - Voorbeeldvragen: Hoe tevreden met u in het algemeen met uw werk? Hoe tevreden bent u met de inhoud/ arbeidsomstandigheden/ werksfeer/ carrièremogelijkheden/ faciliteiten van uw werk? Is deze (on) tevredenheid van invloed op uw bereidheid of mogelijkheden om van baan of functie te wisselen?
- Betrokkenheid
 - Hoe verbonden voelt u zich met de collega's in uw team? Is dat van invloed op uw bereidheid of mogelijkheden om van baan of functie te wisselen?
- Werkgelegenheid/economische situatie
 - Hoe schat u uw eigen kansen in op de arbeidsmarkt? Zijn de economische omstandigheden van invloed op uw bereidheid of mogelijkheden om van baan of functie te wisselen?

Topic 3 – Vergroten van mobiliteit

- Onderneemt u activiteiten om uw kans op een andere baan of functie te vergroten? Zo ja, welke activiteiten? Zo nee, zou u dat wel willen?
 - Denk aan: Training, taakverbreding, taakverruiming en loopbaanbegeleiding
- Wat zou u kunnen helpen om (nog meer) activiteiten te ondernemen?
- Op welke manier zou Achmea (P&O) u kunnen ondersteunen bij uw activiteiten?
- Op welke manier zou uw leidinggevende u kunnen ondersteunen bij uw activiteiten?
- Ervaart u deze steun van uw leidinggevende ook daadwerkelijk?

⁴ Deze levensfasen als bijlage meenemen

Bijlage 2 - Codeboom

Code System [517]

- belang mobiliteit [5]
- omschrijving afdeling [6]
- omschrijving werkzaamheden [17]
- functieleeftijd [17]
 - levenslang [5]
- bereidheid tot wisseling baan/functie [14]
- inzetbaarheid [15]
- eerstgenoemde factoren die mobiliteit beïnvloeden [0]
 - verwachtingen van werk [1]
 - opleiding [2]
 - arbeidstevredenheid [11]
 - geen noodzaak [2]
 - Geen behoefte [2]
 - geen tijd [1]
 - ontwikkeling in huidige functie [2]
 - persoonlijkheid [2]
 - uitdaging [2]
 - zekerheid/anst voor onzekerheid [4]
 - arbeidsvoorwaarden [9]
 - thuissituatie [3]
 - binding aan team [4]
 - leeftijd [10]
 - mentaliteit [2]
 - geluk [2]
 - netwerk [2]
- besproken factoren die mobiliteit beïnvloeden [0]
 - twijfel [1]
 - thuissituatie [25]
 - aantal uur werken [2]
 - arbeidstevredenheid [19]
 - switchen als gevolg van ontevredenheid [9]
 - levensfase [21]
 - hoge wisseling teamleiders [2]
 - angst voor reactie leidinggevende [5]
 - drukke op werk [1]
 - gedwongen mobiliteit binnen organisatie [7]
 - Zien geen noodzaak/ wachten af [15]
 - geen behoefte/prikkel [8]
 - verwachtingen van werk [4]
 - binding/betrokkenheid [4]
 - collega's [12]
 - arbeidsvoorwaarden [10]
 - verkeerde prikkel [2]
 - economische situatie [10]
 - arbeidsmarkt [9]
 - zekerheid/angst voor onzekerheid [13]
 - persoonlijkheid [3]
 - leeftijd [5]
 - opleiding/training [20]
 - hoger opleidingsniveau gevraagd [4]
 - geen zin in/tijd voor [8]
 - opleidingsniveau [13]
 - mogelijkheden die Achmea biedt [8]
 - verhuisbereidheid [2]

- reisbereidheid [5]
- vergroten van mobiliteit [0]
- verantwoordelijkheid/regie [21]
- activiteiten [26]
- rol leidinggevende [21]
 - weinig tijd [4]
 - pushen door leidinggevende [8]
 - gesprek [12]
- verstandhouding medewerker/begeleider ATC [1]
- P&O afdeling [0]
 - waarmaken/uitvoeren [3]
 - wat kunnen ze doen [12]
 - huidige tools [22]

Bijlage 3 – Paper publieke dimensie

De publieke dimensie

van

‘Arbeidsmobiliteit bij Achmea’

Annemieke van Breugel, 3216403

Docent: Paul Boselie

Maart 2012

1. Inleiding

In dit paper zal ingegaan worden op de publieke dimensie van mijn afstudeeronderzoek ‘arbeidsmobiliteit bij Achmea.’ Dit afstudeeronderzoek wordt geschreven als afsluiting van de master Strategisch Human Resource Management. Binnen deze master wordt met name aandacht besteed aan het strategische aspect van HRM. Door de opleiding zelf wordt dit als volgt verwoord: ‘*In deze master gaat het om strategisch HRM-beleid, de belangstelling gaat uit naar een weloverwogen relatie tussen HRM-beleidscomponenten en organisatiestrategische prioriteiten met inachtneming van de bestuurlijke en maatschappelijke context*’ (studiehandleiding *Leerkring SHRM, 2012*). De bestuurlijke en maatschappelijke context is dus een factor om rekening mee te houden in het ontwerpen van HRM – beleid. In dit paper zal verder ingegaan worden op deze publieke context van zowel de organisatie (Achmea) als van het onderwerp van het afstudeeronderzoek (arbeidsmobiliteit).

2. Achmea

Achmea is een financiële dienstverlener met in totaal bijna 22.000 medewerkers. Ongeveer de helft van de Nederlandse huishoudens heeft een verzekering of pensioen via Achmea ‘*We voelen dat als een belangrijke maatschappelijke verantwoordelijkheid en dat wordt zichtbaar in onze manier van werken. Wij willen een bedrijf zijn met betrokken mensen, waar de klant zich goed verzekerd weet.*’ (Jaarbericht Achmea 2010: 5). Achmea stelt zelf dat in hun manier van werken, hun maatschappelijke verantwoordelijkheid zichtbaar is. Maatschappelijke legitimiteit is dus van groot belang voor Achmea. Dit is te verklaren vanuit de identiteit van de organisatie. Identiteit heeft betrekking op min of meer duurzame kenmerken die organisaties onderscheiden van andere organisaties (Wetten & Godfrey, 1998, in Noordegraaf & Teeuw, 2003). Noordegraaf & Teeuw (2003) geven een beschouwing van publieke en private identiteiten. Dit onderscheid maken zij op grond van het werk van Gawthrop (1984), die beargumenteert dat vier dimensies bepalend zijn, namelijk de idee van doelgerichtheid, oorzakelijkheid, tijd en orde. In paragraaf 2.1 zal allereerst geprobeerd worden de identiteit van Achmea, op grond van deze vier dimensies, vast te stellen. Daarnaast zullen ook de formele kenmerken van de organisatie besproken worden in paragraaf 2.2. In de laatste paragraaf zullen deze met elkaar vergeleken worden en de maatschappelijke positie van Achmea vastgesteld worden.

2.1 Identiteit

Allereerst zal dus geprobeerd worden de identiteit van Achmea vast te stellen op grond van de vier bovengenoemde dimensies. De eerste is er de idee van doelgerichtheid. In een private organisatie is de opvatting van doelgerichtheid ateleologisch. Dit betekent dat er geen hoger doel is, dat richting geeft aan de organisatie. De doelstellingen die er zijn, zijn kortetermijndoelstellingen die relatief stabiel zijn. De publieke opvatting van doelgerichtheid is teleologisch, wat betekent dat het gericht is op het verwezenlijken van een hoger doel (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Vanuit het jaarverslag van Achmea kan gesteld worden dat er zeker sprake is van een hoger doel. Zij zien verzekeren als *'een vorm van solidariteit waar elke Nederlander mee te maken heeft. Achmea gelooft dat die solidariteit de samenleving sterker kan maken. Verzekeren zorgt voor samenhang.'* (Jaarbericht Achmea 2010:13). Vanuit deze solidariteit wil Achmea opkomen voor de belangen van hun klanten en waar nodig een brug slaan tussen individu en overheid. Achmea lijkt hiermee een meer teleologisch idee van doelgerichtheid te hebben.

Daarnaast is er de idee van oorzakelijkheid. De private opvatting daarvan is atomisch, wat betekent dat de relatie tussen oorzaak en gevolg, doelen en middelen eenduidig is. Het enige wat van belang is, zijn de directe effecten van het handelen. In de publieke opvatting is oorzakelijkheid holistisch; de werkelijkheid wordt gezien als complex en handelingen of beslissingen beïnvloeden elkaar (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Achmea geeft in haar jaarbericht (2010) aan dat de organisatie niet beursgenoteerd is en daardoor niet gericht op winstmaximalisatie. Ze willen de belangen van al hun stakeholders (klanten, medewerkers, businesspartners en aandeelhouders) behartigen en moeten daarmee rekening houden in hun beleid. In hun idee van oorzakelijkheid lijkt Achmea daardoor holistisch.

De derde dimensie is de idee van tijd. In de private opvatting is tijd iets statisch; er wordt geen rekening gehouden met verleden en toekomst. Binnen publieke organisaties is tijd iets dynamisch; de belangen van toekomstige generaties en ontwikkelingen hebben nu al consequenties (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Ook Achmea houdt in haar beleid rekening met de toekomst. *'Doordat we niet beursgenoteerd zijn, zijn we gericht op lange termijndenken en gaan we niet voor winstmaximalisatie'* (Jaarbericht 2010:45). Daarnaast is Achmea ook gericht op duurzaam verzekeren en ondernemen. Zij voelen maatschappelijk verantwoord ondernemen als hun verantwoordelijkheid, zoals ook blijkt uit hun Maatschappelijk Jaarverslag (2010).

De laatste dimensie is de idee van orde. Dit idee is in de private opvatting verticaal; relaties worden aangeduid in termen van superieur – ondergeschikt. De publieke opvatting daarentegen is horizontaal; relaties worden aangeduid in termen van wederzijdse afhankelijkheid. Een organisatie met een duidelijke taakstelling zal meer baat hebben bij een verticale gezagsverhouding, terwijl een extern

gerichte organisatie meerdere partijen tevreden moet houden en daarmee ook meer diplomatiek te werk moet gaan (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Deze laatste dimensie is het lastigst vast te stellen voor Achmea. Achmea is geen publieke organisatie in de zin dat ze verplicht is in haar beleid rekening te houden met de belangen van verschillende groepen in de samenleving. Ze heeft geen politieke verantwoordelijkheid. Aan de andere kant heeft ze wel verschillende stakeholders die ze tevreden moet houden en daardoor soms diplomatiek te werk moet gaan. Daarom kan Achmea ook op deze dimensie ingedeeld worden bij de organisaties met een meer publieke identiteit.

2.2 Formele grondslag

Naast een meer of minder publieke identiteit, heeft een organisatie ook een formele grondslag. Rainey (2003) stelt dat het verschil tussen een publieke en private organisatie op grond van drie formele kenmerken kan worden vastgesteld. Allereerst is er de *betrokkenheid* bij de belangen; zijn de eventuele winsten en verliezen voor de gehele maatschappij, of slechts voor een aantal individuen? Daarnaast is de *toegang* tot de faciliteiten en bronnen van de organisatie een kenmerk. Zijn deze voor enkele personen of voor de gehele maatschappij? Het laatste kenmerk is *zeggenschap*, waarbij het gaat om de vraag of een persoon of organisatie als individu opereert of namens de gehele maatschappij. Op grond van deze kenmerken kan gesteld worden dat de formele grondslag van Achmea *privaat* is; de winsten en verliezen zijn voor de organisatie zelf, zij zijn de enige die toegang hebben tot hun bronnen en faciliteiten en ze handelen niet namens de gehele maatschappij.

2.3 Maatschappelijke positie

Op grond van bovenstaande beschrijvingen, kan gesteld worden dat Achmea een private organisatie is, met een publieke identiteit. Noordegraaf & Teeuw (2003) stellen in hun artikel dat private organisaties met een publieke identiteit gericht zijn op het creëren van een maatschappelijke positie, waarin duurzaamheid, duurzaam ondernemen en verantwoord management belangrijk zijn. Dit zien we ook terug in het Jaarverslag van Achmea, waarin de organisatie sterk gericht lijkt op het verkrijgen van sociale legitimiteit door middel van een duurzame en transparante bedrijfsvoering. Achmea is daarin niet de enige organisatie. Leisink (2005) stelt dat de belangstelling voor maatschappelijk verantwoord ondernemen vanaf de jaren '90 is herleeft. Dit is met name een gevolg van de opkomst van de stakeholder – theorie. Deze stakeholders zijn personen of groepen die belang hebben bij de organisatie en die er (moreel) aanspraak op kunnen maken dat met hun belang rekening wordt gehouden (Leisink, 2005). Hij verwijst daarbij naar verschillende auteurs die menen dat ondernemingen en non – profit instellingen een maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben om bij hun activiteiten rekening te houden met de belangen van de stakeholders en de maatschappij als geheel. Daarmee ontstaan er complexe belangenafwegingen. Kaptein en Wempe (2002, in Leisink, 2005) noemen de wijze waarop organisaties met dilemma's van conflicterende belangen omgaan, de kern van *corporate integrity*.

Ook Pauwe (2004) stelt dat organisaties diep verweven zijn met hun institutionele omgeving. Hij verwijst hierbij naar Jaffee (2001) die organisaties ziet als instituties, met hun eigen geschiedenis, cultuur, waarden en interesses. Dit is in contrast met de economische kijk, die organisaties zien als een rationeel instrument om duidelijke doelen te behalen. Bij instituties wordt het gedrag van de organisatie niet alleen bepaald door de markt, maar ook door bijvoorbeeld de staat, sociale verwachtingen en het gedrag van leidende organisaties (Pauwe, 2004).

Achmea kan dus gepositioneerd worden als een private organisatie, maar wel met een sterke publieke identiteit. Dit komt tot uiting in de verbondenheid die zij heeft met zowel de stakeholders als de gehele maatschappij. Dit kan leiden tot complexe dilemma's met conflicterende belangen van de verschillende stakeholders. In de terminologie van Pauwe (2004) kan Achmea als institutie omschreven worden; het gedrag van Achmea wordt niet alleen geleid door de markt, maar ook door haar institutionele omgeving.

3. Arbeidsmobiliteit

Naast Achmea als organisatie, heeft ook het thema van het onderzoek een publieke dimensie. Het bevorderen van mobiliteit is namelijk niet alleen van belang voor Achmea, maar kent een groter belang. Zo stellen de Winne et al. (2008) in hun artikel *'Is meer personeel in beweging beter?'* dat er een positieve correlatie is tussen mobiliteit en werkgelegenheid. Hierbij moet wel direct de kanttekening geplaatst worden dat (de richting van) de causaliteit nog onduidelijk is. Ook Gesthuizen & Dagevos (2005) stellen dat wanneer werkenden doorschuiven, er plaatsen vrij komen voor werkzoekenden. Dit bevordert dus de werkgelegenheid. Daarnaast komen er volgens hen door mobiliteit meer mensen terecht op een voor hen geschikte plaats, wat weer goed is voor de prestatie van medewerkers. Daarnaast zou mobiliteit het aanpassingsvermogen van medewerkers verhogen en de kans op vastlopen in de loopbaan verkleinen. Het voorkomen van vastlopen in de loopbaan, wordt al gevolg van de vergrijzing ook steeds belangrijker. Van medewerkers wordt verwacht dat zij steeds langer doorwerken en daardoor is het van belang dat zij zich aan kunnen passen aan nieuwe eisen die aan hen gesteld worden.

Josten et al (2012) stellen zelfs dat de arbeidsmarkt niet kan functioneren zonder voldoende stromen van personeel. Mobiliteit zorgt er bij werknemers voor dat zij bij het vervallen van de functie of wanneer zij niet op hun plek zitten, zij op een betere werkplek terecht komen. Ook voor werkgevers is het volgens hen van belang, omdat zij via natuurlijk verloop een betere match kunnen krijgen tussen noodzakelijke en beschikbare werknemers. Al met al genoeg maatschappelijke redenen om te streven naar mobiele werknemers. Toch is mobiliteit niet altijd gewenst. Met name bij complexe functies is het niet altijd voordelig (Gesthuizen & Dagevos, 2005). Bij deze functies is directe controle van de werknemer door de werkgever vaak niet goed mogelijk en is de vertrouwensband tussen hen van groot belang. Een hoge mate van mobiliteit is dan niet gewenst. Daarnaast kosten complexe functies vaak

veel inwerktijd en scholing, wat een hoge mobiliteit ook minder gewenst maakt. Ook de Winne et al. (2008:360) stellen dat meer personeel in beweging 'niet altijd en niet voor alle actoren op de arbeidsmarkt beter is.' Maar over het algemeen zijn de effecten van mobiliteit voor de arbeidsmarkt positief. En een gezonde arbeidsmarkt is weer positief voor de gehele maatschappij.

4. Conclusie

Zowel het onderwerp van dit onderzoek als de organisatie waarbij het onderzoek wordt uitgevoerd, kennen een publieke dimensie. Het bevorderen van mobiliteit is van belang voor zowel de individuele werknemer, de werkgevers als de arbeidsmarkt in zijn geheel. Daarmee is het een onderwerp dat niet alleen voor individuele organisaties als Achmea van belang is, maar voor de gehele maatschappij. Ook Achmea als organisatie kent een publieke dimensie. Hoewel het een private organisatie is, neemt zij haar maatschappelijke verantwoordelijkheid. Ze verantwoordt zich tegenover haar stakeholders, denkt niet alleen aan de korte termijn en winstmaximalisatie en is gericht op maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit geeft Achmea een publieke identiteit.

Deze bevindingen maken het onderzoek naar mobiliteit bij Achmea nog extra interessant. Het is een onderzoek bij een organisatie die midden in de samenleving staat, naar een onderwerp dat relevant is voor deze samenleving. Dit onderzoek sluit hiermee perfect aan op de doelstelling van de master SHRM.

Referenties

Gesthuizen, M. & Dagevos, J. (2005) *Arbeidsmobiliteit in goede banen*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.

Josten, E, Vlasblom, J & de Voogd – Hamelink, M (2012) *Vraag naar arbeid*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.

Leisink, P. (2005). *Organisaties en het maatschappelijk belang van personeelsbeleid*. Oratie

Noordegraaf, M. & Teeuw, M.M. (2003) Publieke identiteit: Eigentijds organiseren in de publieke sector. *Bestuurskunde*, 1, p. 2-13

Pauwe, J. (2004). *HRM and performance*. New York: Oxford University Press

Rainey, H.G. (2003) *Understanding and managing public organisations*. San Francisco: Jossey - Bass

Winne de, S, Stynen, D, Gilber, C. & Sels, L (2008) Is meer personeel in beweging beter? *Gedrag en organisatie*, 4, p. 344 – 364.