

# Interne mobiliteit

## Een onderzoek naar behoeftes, mogelijkheden en obstakels bij KLM-ICT



### Strategisch Human Resource Management

Bestuurs- en organisatiewetenschap

Universiteit Utrecht

Organisatie : KLM

Begeleider USBO : Dr. Ir. M. Peters

Begeleiders KLM : Frank Overmars en Carlijn Schornagel

Tweede beoordelaar : Dr. H.H.A. (Rik) Van Berkel

Auteur : Anne Haverkamp

Studentnummer : 4127943



**Universiteit Utrecht**

Utrecht, 7 juli 2014

## Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie. Een half jaar lang heb ik mij verdiept in de interne mobiliteit bij KLM-ICT. Hier heb ik onderzocht wat de behoefte en mogelijkheden zijn rondom interne mobiliteit, welke obstakels zij hierin tegenkomen en hoe de interne mobiliteit vergroot kan worden. Deze scriptie vormt de afsluiting van mijn Master Strategisch Human Resource Management (SHRM) aan de universiteit voor Bestuurs- en Organisationswetenschap in Utrecht. Ik heb de afgelopen maanden met veel plezier aan mijn scriptie gewerkt. Mijn scriptie is mede dankzij de ondersteuning van verschillende personen voorspoedig en plezierig verlopen. Deze personen wil ik daarvoor bedanken.

Allereerst wil ik KLM bedanken voor de mogelijkheid om dit onderzoek uit te voeren. Ik wil in het speciaal Frank Overmars en Carlijn Schornagel bedanken. De begeleiding die ik van jullie gekregen heb waardeert ik zeer. Jullie openheid heeft er voor gezorgd dat ik mij erg thuis voelde bij KLM. Daarnaast wil ik jullie ook bedanken voor het meedenken en het stellen van kritische vragen. Hierdoor werd ik uitgedaagd en dit heeft mij erg geholpen bij het schrijven van mijn scriptie. Verder wil ik alle medewerkers bedanken die mij geholpen hebben bij het opzetten van het onderzoeksplan. Ik waardeert dat jullie mij hierbij wilden helpen en hiervoor de tijd namen. Natuurlijk wil ik ook de respondenten bedanken voor hun bereidheid, eerlijkheid en openheid. De interviews heb ik als prettig ervaren en met veel plezier gedaan.

Vanuit de USBO wil ik Marc Peeters bedanken voor zijn begeleiding tijdens het gehele onderzoek. Zijn kritische blik en tips hebben mij geholpen om mijn scriptie tot een goed resultaat te brengen. Daarnaast waardeert ik zijn positiviteit en snelle feedback. Wanneer ik het even niet zag zitten wist hij mij weer op het goede pad te brengen. Ook wil ik Rik van Berkel bedanken voor zijn kritische vragen tijdens de gezamenlijke bijeenkomsten. Dit is ten goede gekomen voor de kwaliteit van mijn scriptie.

Tot slot wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor jullie interesse, begrip en steun.

Met veel plezier kijk ik terug op het afgelopen jaar. Met het inleveren van deze scriptie sluit ik mijn studententijd dan echt af en staan er weer genoeg nieuwe uitdagingen klaar.

Ik wens iedereen veel leesplezier toe!

Anne Haverkamp

Juli, 2014

## Samenvatting

Dit rapport is geschreven voor KLM. KLM kwam met de vraag hoe de interne mobiliteit in ICT verbeterd kan worden. Verschillende ontwikkelingen hebben een grote invloed gehad op de strategie van KLM. Bij KLM worden medewerkers aangemoedigd hun kennis en vaardigheden te vergroten door trainingen en arbeidsmobiliteit. Snelle veranderingen in de techniek, producten en diensten vragen van KLM dat zij daar flexibel op inspeelt. Deze flexibiliteit en mobiliteit wordt ook van de medewerkers gevraagd. Echter, komt de interne mobiliteit bij KLM-ICT nog onvoldoende van de grond. De doelstelling van dit onderzoek is dan ook om inzicht te krijgen in de behoeftes en mogelijkheden van de ICT-medewerkers op het gebied van interne mobiliteit en welke factoren hierop van invloed zijn. Daarnaast wordt er gekeken naar welke obstakels zij hierin tegen komen en is er vanuit de mogelijkheden van medewerkers, managers en de organisatie gezocht naar oplossingen om de mobiliteitsbehoefte en -mogelijkheden meer tegemoet te komen. De volgende vraagstelling staat centraal in dit onderzoek: *Wat zijn de behoeftes en mogelijkheden van de medewerkers bij KLM-ICT met betrekking tot interne mobiliteit, welke obstakels komen zij hierin tegen en wat kan er gedaan worden om aan de mobiliteitsbehoefte en -mogelijkheden tegemoet te komen?*

### Theoretische kader

Allereerst is het begrip interne mobiliteit geconceptualiseerd. De definitie welke gehanteerd wordt binnen deze studie is: *'verandering van positie bij dezelfde werkgever'* (Vermeulen, 2004: 9; Erdam, Bos & Hoeben, 2006: 61). Er is gekozen voor deze definitie omdat er gekeken wordt naar een verandering van positie bij KLM zelf. Daarnaast richt dit onderzoek zich op drie vormen van interne mobiliteit: interne-opwaartse mobiliteit, interne-horizontale mobiliteit en interne-neerwaartse mobiliteit. Tevens wordt er onderscheid gemaakt in vrijwillige en gedwongen mobiliteit.

In het tweede deel van dit hoofdstuk is de relatie tussen inzetbaarheid en mobiliteit uitgelegd. Zo blijkt dat de relatie tussen mobiliteit en inzetbaarheid van de medewerkers cirkelvormig is. Enerzijds wordt mobiliteit als uitkomst van inzetbaarheid gezien, anderzijds wordt mobiliteit als middel gezien om de inzetbaarheid te vergroten. Er wordt hier onderscheid gemaakt tussen de behoeftes en mogelijkheden om te mobiliseren, oftewel het willen en het kunnen. Verschillende factoren kunnen hierin belemmerend en/of bevorderend zijn.

Vervolgens is er gekeken hoe de interne mobiliteit vergroot kan worden. In de wetenschappelijke literatuur komt naar voren dat er een verschuiving plaatsvindt van de traditionele vorm van carrière naar een carrière waar de verantwoordelijkheid steeds meer bij de medewerker zelf komt te liggen in plaats van bij de werkgever. Vervolgens wordt er vanuit de organisatie, manager en medewerker gekeken hoe de interne mobiliteit vergroot kan worden. Een organisatie kan verschillende activiteiten ondernemen die kunnen bijdragen aan het bewegingskapitaal van medewerkers. Er wordt een viertal typen medewerker beschreven, waarin er onderscheid gemaakt wordt tussen de bereidheid en het vermogen van de

medewerker met betrekking tot employability. De literatuur stelt dat het type instrument afhankelijk is van het type medewerker. Vervolgens is gekeken hoe managers en medewerkers zelf de interne mobiliteit kunnen vergroten, binnen de condities van het organisatiebeleid.

### Methode

Dit empirisch onderzoek is kwalitatief van aard. Er is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews omdat zij op hetzelfde doel gericht zijn: het vergaren van kennis over de behoeftes en mogelijkheden die de medewerkers hebben rondom interne mobiliteit en welke obstakels zij hierin tegen komen. Hierdoor kan de betekenisgeving van de respondenten in kaart gebracht worden. Er zijn in totaal zeventien medewerkers geïnterviewd. Deze zijn werkzaam op verschillende afdelingen binnen KLM-ICT. De interviews zijn opgenomen en getranscribeerd. Vervolgens zijn de transcripten van deze interviews geanalyseerd met behulp van het programma NVivo.

### Conclusie

Uit de onderzoeksgegevens blijkt dat de medewerkers bij KLM-ICT behoefte hebben om te mobiliseren wanneer de arbeidstevredenheid laag is. De arbeidstevredenheid wordt door verschillende determinanten beïnvloed, namelijk: arbeidsinhoudelijk, de onderlinge verhoudingen, de mate van baan zekerheid en de carrière mogelijkheden. Andere belangrijke factoren die de mobiliteitsbehoefte bevorderen zijn: verder willen ontwikkelen in kennis en vaardigheden en naar een nieuwe omgeving/afdeling willen. Tevens blijkt dat de levensfase waar men in zit en de carrièrebelangen die men heeft invloed hebben op de behoefte om te veranderen. Daarnaast kan geconstateerd worden dat factoren zoals het opleidingsniveau, specialistische functie, netwerk, ervaring en openheid van de manager de mobiliteitsmogelijkheden van de ICT-medewerkers beïnvloeden.

Verder komt naar voren dat de medewerkers verschillende mogelijkheden zien die ondersteunend zijn aan de interne mobiliteit. De vacaturesite, trainingen, opleidingen en employability service zijn veel genoemde activiteiten. Opvallend is dat de zogenaamde ICT-mobiliteitstafel minder bekend is bij de medewerkers. Er wordt gedacht dat het een tijdelijk instrument is in tijden van crisis. Zij ervaren de mobiliteitstafel als gedwongen mobiliteit en zijn bang om de controle te verliezen in het maken van hun eigen keuzes. Bovendien vinden de medewerkers dat er geen transparantie is in het proces.

De medewerkers ervaren verschillende obstakels die de interne mobiliteit belemmeren. De meest genoemde obstakels zijn de manager, angst, aanwezigheid van voorkeurskandidaten en beperkte mogelijkheden/vacatures. Aan de respondenten is gevraagd hoe vanuit de organisatie, manager en medewerker de interne mobiliteit vergroot kan worden. Hieruit blijkt dat medewerkers behoefte hebben aan meer bewustwording, betere informatievoorzieningen, tijdelijke (job)veranderingen en een persoonlijk ontwikkelingsplan dat de manager in gesprekken terug moet laten komen. De medewerkers geven dan ook aan dat de manager de interne mobiliteit kan vergroten wanneer hij de medewerkers stimuleert, faciliteert,

bewustwording creëert, contacten legt, mobiliteit bespreekbaar maakt en openstaat voor mobiliteit. Wanneer de manager deze activiteiten onderneemt, zal de angst bij de medewerkers minder worden. Tot slot geven de medewerkers aan dat zij zelf verantwoordelijk zijn voor de loopbaan. Activiteiten die de medewerker hiervoor kan ondernemen zijn: het zelf kenbaar maken te willen bewegen, een netwerk uitzetten, jezelf aantrekkelijk houden en gebruik maken van instrumenten die de organisatie aanbiedt.

## Discussie

Op wetenschappelijk gebied ligt er een uitdaging om de factoren die specifiek voor ICT-medewerkers van invloed zijn op de interne mobiliteit nader te onderzoeken. Er is veel informatie over interne mobiliteit in het algemeen, maar weinig over dit specifieke onderwerp (interne mobiliteit bij ICT-medewerkers bij een luchtvaartmaatschappij). Interessant zou zijn om de verschillende factoren binnen dit domein te achterhalen en te toetsen. Daarnaast zou nader onderzoek kunnen uitwijzen in hoeverre organisatiebeleid invloed heeft op de interne mobiliteit. Naast suggesties voor vervolgonderzoek op wetenschappelijk gebied, zijn er ook suggesties gedaan voor KLM. Uit het onderzoek blijkt dat de manager een belangrijke rol vervult. Om een vollediger beeld te krijgen van het gehele proces van interne mobiliteit bij KLM-ICT dient in vervolgonderzoek daarom de rol van de manager meegenomen te worden. Daarnaast heeft dit onderzoek alleen plaatsgevonden binnen KLM-ICT. Interessant zou zijn om dit onderzoek en vervolgonderzoek in andere divisies binnen KLM te laten plaatsvinden. Hierdoor kan er achterhaald worden of daar dezelfde feiten gelden. Tot slot is het aan te bevelen om vervolgonderzoek op basis van dit onderzoek kwantitatief en toetsend in te zetten. De resultaten uit dit onderzoek kunnen dienen voor de vragenlijst.

## Praktische aanbevelingen

Op basis van de bevindingen uit het onderzoek, zijn er een aantal praktische aanbevelingen gedaan. Er zijn aanbevelingen gedaan voor de organisatie, manager en medewerker. De belangrijkste aanbevelingen voor de *organisatie* zijn het zorgen voor betere informatievoorziening, bewustwording vergroten en maatwerk. Voor de *manager* geldt dat hij meer moet openstaan voor mobiliteit en mobiliteit bespreekbaar moet maken. Een aanbeveling voor de *medewerkers* is dat de medewerker zelf regisseur is van zijn eigen loopbaan. Tot slot zijn er aparte aanbevelingen gedaan voor de ICT-mobiliteitstafel. De aanbevelingen bestaan uit scenario's die voortvloeien uit het onderzoek. Scenario 1 is dat de ICT-mobiliteitstafel voortgezet wordt, maar alleen voor -1 kandidaten<sup>1</sup>. Scenario 2 is om de ICT-mobiliteitstafel voort te zetten, maar er meer naamsbekendheid aan geven en scenario 3 is om de ICT-mobiliteitstafel op te heffen en het vervolgens opnieuw, onder een andere naam, op te zetten.

---

<sup>1</sup> -1 kandidaten hebben voorrang, omdat de positie die de kandidaat achterlaat niet wordt opgevuld als hij/zij, direct of indirect, beweegt

## Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b> .....	<b>1</b>
<b>Samenvatting</b> .....	<b>2</b>
<b>1. Inleiding</b> .....	<b>7</b>
1.1. Inleiding .....	7
1.2. Aanleiding .....	7
1.2.1. <i>Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt</i> .....	7
1.2.2. <i>KLM-ICT</i> .....	8
1.2.3. <i>Interne mobiliteit bij KLM-ICT</i> .....	9
1.3. Probleemstelling.....	11
1.3.1. <i>Doelstelling</i> .....	11
1.3.2. <i>Vraagstelling</i> .....	12
1.4. Relevantie van het onderzoek .....	13
1.4.1. <i>Organisatorische en maatschappelijke relevantie</i> .....	13
1.4.2. <i>Wetenschappelijke relevantie</i> .....	14
1.5. Leeswijzer .....	14
<b>2. Theoretisch kader</b> .....	<b>15</b>
2.1. Inleiding .....	15
2.2. Mobiliteit.....	15
2.2.2. <i>Belang interne-mobiliteit</i> .....	17
2.3. Factoren die de interne mobiliteit beïnvloeden .....	19
2.3.1. <i>Behoeftes en mogelijkheden interne mobiliteit</i> .....	19
2.3.2. <i>Factoren</i> .....	21
2.4. Interne mobiliteit vergroten.....	25
2.4.1. <i>Veranderingen in de traditionele carrière</i> .....	26
2.4.2. <i>Wiens verantwoordelijkheid?</i> .....	26
2.4.3. <i>HR-Instrumenten die de interne mobiliteit vergroten</i> .....	27
2.4.4. <i>Rol manager en medewerkers</i> .....	32
2.5. Conclusie en verwachtingen.....	33
2.5.1. <i>Inleiding</i> .....	33
2.5.2. <i>Conclusie en verwachtingen</i> .....	33
<b>3. Methodologische verantwoording praktijkonderzoek</b> .....	<b>36</b>
3.1. Inleiding .....	36
3.2. Onderzoeksopvatting.....	36
3.3. Onderzoeksmethode en dataverzameling.....	37
3.3.1. <i>Semigestructureerd interviews</i> .....	37
3.3.2. <i>Rol van de onderzoeker</i> .....	38
3.4. Onderzoekspopulatie .....	38
3.5. Data-analyse .....	39
3.6. Kwaliteit van het onderzoek.....	40
3.6.1. <i>Betrouwbaarheid</i> .....	40
3.6.2. <i>Validiteit</i> .....	41
<b>4. Resultaten van empirische deel</b> .....	<b>43</b>
4.1. Inleiding .....	43
4.2. Behoeftes tot mobiliteit .....	43
4.2.1. <i>Arbeidstevredenheid</i> .....	43
4.2.2. <i>Ontwikkelen in kennis en vaardigheden</i> .....	46

4.2.3. <i>Career interests</i> .....	46
4.2.4. <i>Nieuwe omgeving en/of afdeling</i> .....	47
4.2.5. <i>Levensfase</i> .....	48
4.2.6. <i>Inzetbaarheid</i> .....	49
4.3. Mogelijkheden tot mobiliteit .....	49
4.3.1. <i>Opleidingsniveau</i> .....	50
4.3.2. <i>Ervaringen</i> .....	50
4.3.3. <i>Netwerk</i> .....	50
4.3.4. <i>Openheid van manager</i> .....	51
4.3.5. <i>Grootte organisatie</i> .....	51
4.3.6. <i>Economische omstandigheden</i> .....	52
4.4. Mogelijkheden tot mobiliteit bij KLM .....	53
4.4.1. <i>Vacaturesite – trainingen en opleidingen – employability service</i> .....	53
4.4.2. <i>ICT-mobiliteitstafel</i> .....	53
4.4.3. <i>Doorgroeimogelijkheden en persoonlijke groei</i> .....	55
4.5. Obstakels .....	56
4.5.1. <i>Manager</i> .....	56
4.5.2. <i>Angst</i> .....	56
4.5.3. <i>Voorkeurskandidaten – concurrentie – ontbreken van een netwerk</i> .....	57
4.5.4. <i>Beperkte mogelijkheden - vacatures</i> .....	57
4.5.5. <i>Opleidingsniveau</i> .....	57
4.5.6. <i>Specialistische functie</i> .....	58
4.6. Vergroten interne mobiliteit .....	58
4.6.1. <i>Organisatie</i> .....	58
4.6.2. <i>Manager</i> .....	61
4.6.3. <i>Medewerker</i> .....	61
4.7. Verantwoordelijkheid loopbaan .....	61
<b>5. Conclusie</b> .....	<b>63</b>
5.1. Inleiding .....	63
5.2. Beantwoording centrale onderzoeksvraag .....	63
<b>6. Discussie</b> .....	<b>68</b>
6.1. Inleiding .....	68
6.2. Theorie versus Empirie .....	68
6.3. Methodologische reflectie .....	73
6.4. Suggesties voor vervolgonderzoek .....	74
<b>7. Aanbevelingen voor KLM</b> .....	<b>75</b>
7.1. Inleiding .....	75
7.2. Organisatie .....	75
7.3. Manager .....	76
7.4. Medewerker .....	77
7.5. ICT-mobiliteitstafel .....	77
<b>Referenties</b> .....	<b>79</b>
<b>Bijlagen</b> .....	<b>83</b>
Bijlage A: Mail aan respondenten .....	83
Bijlage B: Topic-lijst .....	84
Bijlage C: Codeboom .....	87
Bijlage D: Publieke dimensie .....	89

## 1. Inleiding

### 1.1. Inleiding

Dit onderzoek gaat over de interne mobiliteit van medewerkers bij KLM-ICT. Allereerst wordt er in dit hoofdstuk ingegaan op recente ontwikkelingen, welke van invloed zijn op interne mobiliteit in het algemeen en in het bijzonder bij KLM. Ook wordt daarin de aanleiding van het onderzoek beschreven en een korte organisatiebeschrijving gegeven. Vervolgens worden de probleemstelling en de relevantie van het onderzoek besproken. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een leeswijzer.

### 1.2. Aanleiding

#### 1.2.1. Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt

Afgelopen jaren hebben er veel ontwikkelingen plaatsgevonden op de arbeidsmarkt. Hierbij kan gedacht worden aan de globalisering, toegenomen (mondiale) concurrentie, veranderingen in wetgeving, technologische ontwikkelingen en economische recessies. Als gevolg hiervan worden organisaties gedwongen voortdurend hun strategie aan te passen. Dit is van groot belang voor de organisatie om te kunnen overleven. In dit kader wordt de flexibiliteit voor organisaties steeds belangrijker (Josten, Vlasblom & Voogd-Hamelink, 2012; SER, 2011; van Dam, 2013). Ook de kwalificaties die medewerkers nodig hebben om goed werk af te leveren, zijn voortdurend aan deze constante ontwikkelingen onderhevig. Kenmerkend is dat er behoefte is aan nieuwe expertises en er voor de medewerkers nieuwe mogelijkheden ontstaan om te leren. Tevens worden de kwalificaties om het werk goed uit te kunnen voeren steeds complexer (bijvoorbeeld bij ICT-specialisten), terwijl er tegelijkertijd in relatief korte tijd veel verandert, waardoor de kwalificaties snel verouderen (van der Heijden, Vlerick & van der Velde, 2008: 335). Voor organisaties is het echter lastig om te voorspellen welke expertises noodzakelijk zullen zijn in de toekomst. Flexibiliteit in het functioneren van een medewerker is dan ook belangrijk, om zo mee te kunnen bewegen met de verschillende ontwikkelingen. Medewerkers die mobiel zijn kunnen met hun aangepaste en continu aanpassende kwalificaties, de nodige flexibiliteit geven aan de organisatie.

Niet alleen vanuit de organisatie is er behoefte aan flexibiliteit en mobiliteit, ook vanuit de medewerkers zelf is er steeds meer behoefte aan flexibiliteit ontstaan. De *mindset* op hoe medewerkers hun carrière inrichten is veranderd en er is een verschuiving zichtbaar waar het individu steeds meer zelf de verantwoordelijkheid krijgt in plaats van de organisatie (Sturges, Conway, Guest & Liefoghe, 2005; van der Heijden, Schalk & van Veldhoven, 2008). De traditionele vorm van een carrière, waar vooral opwaartse mobiliteit belangrijk was, verandert steeds meer naar een vorm waarin de focus ligt op horizontale en externe mobiliteit. Ook is er een verandering zichtbaar in het psychologisch contract. Waar eerst de focus lag op stabiliteit en duurzaamheid, ligt in het moderne psychologische contract de focus op continu leren en veranderen. Hier wordt werkzekerheid vervangen door *employability*. De druk om mobiel te zijn neemt toe en medewerkers zullen hun eigen loopbaan moeten gaan managen. De lange-termijn loopbanen op één functie en bij één werkgever zijn er steeds minder (Van der



Heijden, Vlerick & Van der Velde, 2008; Sturges et al., 2005; Van der Heijden, Schalk & Van Veldhoven, 2008). In hoofdstuk 2 (literatuurstudie) wordt hier verder op ingegaan.

Organisaties worden dus in toenemende mate geconfronteerd met diverse ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Willen organisaties overleven, dan zullen zij over een effectieve *human resource planning* en *skill development* moeten beschikken (Ng, Sorensen, Eby & Feldman, 2007). Er zijn verschillende argumenten om aandacht te besteden aan mobiliteit. Deze studie is enkel gericht op interne mobiliteit omdat er gekeken wordt naar een verandering van positie bij de organisatie zelf. Ten eerste leidt interne mobiliteit tot meer ervaring en kennis bij de medewerker waardoor zij hun inzetbaarheid verhogen (SER, 2011). Daarnaast is interne mobiliteit van groot belang op maatschappelijk niveau. De verspreiding van kennis, innovatie en technologie binnen organisaties wordt vergroot en stimuleert de groei van het intellectueel kapitaal in de samenleving (Ng et al., 2007). Een andere reden is dat interne mobiliteit er voor zorgt dat medewerkers zich sneller kunnen aanpassen. Wanneer men gedurende zijn loopbaan regelmatig van werkzaamheden/functie verandert, is de kans minder groot dat hij vastloopt en is men meer productief (Gesthuizen & Dagevos, 2005: 3). Tevens zorgt interne mobiliteit ervoor dat de kennis en vaardigheden van de medewerkers up-to-date blijven (Dijkstra, 1997) en zo kunnen zij hun competenties verbreden. Al met al kan er gesteld worden dat interne mobiliteit veel voordelen kent. In hoofdstuk 2 (literatuurstudie) wordt het belang van interne mobiliteit voor zowel de organisatie als medewerker verder uitgewerkt.

Net als bij andere organisaties hebben de verschillende ontwikkelingen ook een grote invloed gehad op de strategie van KLM. Bij KLM worden medewerkers aangemoedigd hun kennis en vaardigheden te vergroten door trainingen en arbeidsmobiliteit. Snelle veranderingen in techniek en in producten en diensten vragen van KLM dat hier flexibel op ingespeeld wordt. Deze flexibiliteit wordt ook van de medewerkers gevraagd (KLM.nl, 2014). KLM streeft dan ook naar mobiliteit en flexibiliteit. Desondanks blijkt uit diverse gesprekken met HR-managers en uit de resultaten van de mobiliteitstafel 2012/2013 dat de interne mobiliteit nog onvoldoende van de grond komt bij KLM-ICT en daar willen zij de achterliggende redenen van weten. Binnen deze studie zal er dan ook gekeken worden naar de behoeftes en mogelijkheden van ICT-medewerkers op het gebied van interne mobiliteit en welke factoren hierop van invloed zijn. Tevens wordt er gekeken welke obstakels zij hierin tegenkomen. Vanuit de mogelijkheden van medewerkers, managers en de organisatie zal gekeken worden naar oplossingen om de mobiliteitsbehoefte en -mogelijkheden meer tegemoet te komen, om zo de gewenste mobiliteit te verkrijgen. In de volgende paragraaf wordt beschreven waar het onderzoek plaats vindt en uit welke onderdelen KLM-ICT bestaat.

### *1.2.2. KLM-ICT*

Het onderzoek wordt uitgevoerd bij KLM-ICT. Binnen KLM werken circa 1300 ICT medewerkers die een breed scala aan ICT functies uitoefenen. Een groot deel van deze medewerkers is werkzaam bij Information Services (IS), waar applicaties worden gemaakt om continu te kunnen functioneren voor de KLM. De afdelingen Development, Operations en Distributed Services worden in dit onderzoek meegenomen. Development heeft als primaire doelstelling om nieuwe ICT-toepassingen en infrastructuur te leveren aan KLM en om de operationele kwaliteit van de aanvragen te garanderen. De missie van de afdeling Operations

is om waarde te creëren door efficiënt betrouwbare ICT service te leveren. De afdeling Distributed Services zorgt voor de dagelijkse voortzetting van alle producten en diensten. Daarnaast houden ze zich bezig met het continu verbeteren en ontwikkelen van deze producten en diensten en streven zij naar de hoogste klanttevredenheid (myklm.org.nl, 2014).

Een ander deel van deze medewerkers werkt nauw samen met de business, om zo de brug te slaan tussen de bedrijfsprocessen en de ICT functionaliteit die hiervoor nodig is. Dit worden ook wel de IMO's (Information Management Office) genoemd. De IMO's zitten tussen de aanvrager en uitvoering in, met als doel werkzaamheden en processen te verbeteren en te optimaliseren. De IMO's die meegenomen worden binnen dit onderzoek zijn: Cargo, Commercial, HR & Corporate, en Operations. De dynamiek van ICT vraagt om een goede balans tussen specialisten in diverse gebieden, evenals een flexibele organisatie die steeds kan inspelen op de veranderde vraag van de business en de snelle technologische veranderingen in de markt (myklm.org.nl, 2014).

### *1.2.3. Interne mobiliteit bij KLM-ICT*

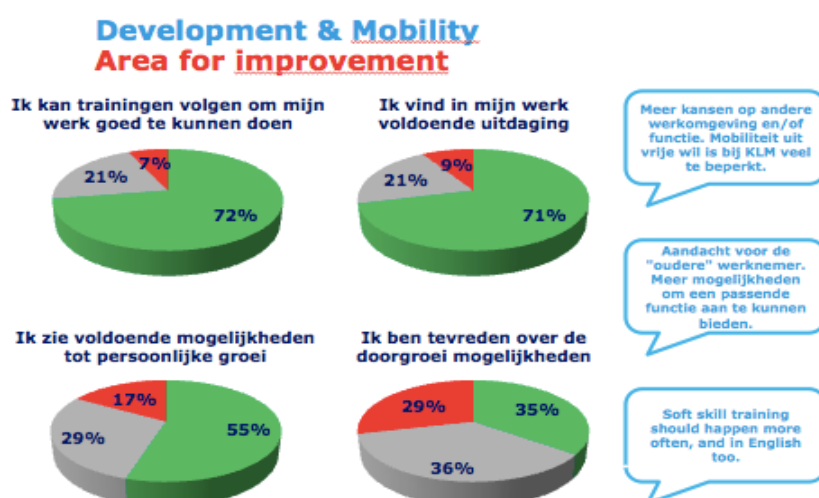
KLM heeft de afgelopen jaren flink moeten bezuinigen om de concurrentiepositie van het gefuseerde bedrijf Air France - KLM te verbeteren. Hierbij heeft KLM de focus gelegd op de interne mobiliteit, met als motto "keeping the family together". KLM heeft een vacaturestop vastgesteld, om zo gedwongen ontslagen te vermijden. Dit betekent dat vacatures uitsluitend met interne kandidaten vervuld worden waardoor interne mobiliteit en interne flexibiliteit cruciaal zijn. KLM-ICT heeft medio 2011 een project gestart, de zogenaamde ICT-mobiliteitstafel, met als doel mobiliteit binnen KLM-ICT te bevorderen en om de kennis binnen de organisatie te behouden en wanneer nodig flexibel in te kunnen zetten. Aanleidingen hiervoor waren de ontwikkelingen zoals: het opheffen en afschaffen van huidige technologie (uitfasering van technologie), ICT medewerkers die lang op dezelfde positie bleven en kostenbesparing om de concurrentiepositie te verbeteren. In de mobiliteitstafel zitten alle afdelingen van IT (Distributed Services, Development en Operations), de IMO's (Cargo, Commercial, HR & corporate en Operations) en HR en Recruitment, die om de week bij elkaar komen om de mobiliteit in goede banen te leiden. Informatie over ICT-vacatures en kandidaten uit diverse aandachtsgebieden en afdelingen worden zoveel mogelijk samengebracht. Hierin speelt de ICT-mobiliteitstafel een stimulerende rol richting het management, kandidaten en vacaturehouders. Hiermee wordt getracht het totale mobiliteitsproces inzichtelijk te maken. De focus van de mobiliteitstafel is op de korte termijn gericht op het managen van de doorstroom en heeft de ambitie voor de lange termijn om door te groeien naar een vast onderdeel van strategische personeelsplanning (myklm.org, 2014).

Ondanks het opzetten van de ICT-mobiliteitstafel blijkt dat de interne mobiliteit bij KLM-ICT onvoldoende van de grond komt. Zo blijkt uit recente gegevens (resultaten mobiliteitstafel 2013/2014) en gesprekken met (HR)managers, dat de doorstroom binnen KLM-ICT laag is. Dit is vooral zichtbaar tussen de verschillende afdelingen bij IS en tussen de IMO's, terwijl er op dit moment meer dan 100 openstaande ICT-vacatures zijn. Het is onduidelijk tegen welke obstakels de ICT-medewerkers die willen mobiliseren aanlopen. Hierdoor blijven veel ICT-medewerkers lang op dezelfde positie terwijl tegelijkertijd de IT ontwikkelingen continu

veranderen. Het meegroeien met innovatieve en technologische ontwikkelingen is voor KLM van groot belang om zo de concurrentie een stap voor te zijn. Interne mobiliteit speelt hierin een belangrijke rol als instrument om medewerkers uiteindelijk duurzaam inzetbaar te laten zijn. KLM wil daarom achterhalen hoe ICT-medewerkers de eigen interne mobiliteit ervaren, welke factoren van invloed zijn op de behoeftes en mogelijkheden om te mobiliseren en welke obstakels zij hierin tegen komen of zijn tegen gekomen.

Verder blijkt uit de resultaten van de mobiliteitstafel 2012/2013 dat er in 2013 in totaal 50 vacatures intern gevuld zijn, waarvan 9 door een -1 kandidaat (*-1 kandidaten hebben voorrang, omdat de positie die de kandidaat achterlaat niet wordt opgevuld als hij/zij, direct of indirect, beweegt*) en 41 door vrijwillige kandidaten (*dit zijn kandidaten die op eigen verzoek met naam en toenaam als mutabel kenbaar gemaakt zijn op de ICT-mobiliteitstafel*). In 2012 zijn er 80 vacatures ingevuld, waarvan 25 door -1 kandidaten en 55 door vrijwillige kandidaten. Hier is duidelijk te zien dat zowel de -1 kandidaten als de vrijwillige kandidaten afnemen. Bovendien blijkt dat er weinig medewerkers zich vrijwillig opgeven bij de ICT-mobiliteitstafel, terwijl zij juist graag zouden willen zien dat medewerkers meer verantwoordelijkheid gaan nemen voor hun eigen loopbaan. KLM-ICT wil dan ook ontdekken of de ICT-mobiliteitstafel nog wel het juiste mechanisme is voor de bevordering van de interne vrijwillige mobiliteit.

Daarnaast blijkt uit het medewerkersonderzoek 2013 dat 72% tevreden is over trainingen die gevolgd kunnen worden om het werk goed uit te kunnen voeren en 71% voldoende uitdaging in zijn werk ervaart. Desondanks geeft 29% van de medewerkers aan dat zij niet tevreden zijn over de doorgroeimogelijkheden en 17% ziet onvoldoende mogelijkheden tot persoonlijke groei (zie figuur 1.1). De vragen die KLM-ICT nu heeft zijn: hoe komt het dat medewerkers ontevreden zijn over doorgroeimogelijkheden en persoonlijke groei en welke obstakels komen zij hierin tegen? Wat verstaan de medewerkers onder doorgroeimogelijkheden zowel binnen als buiten de functie en waar hebben zij behoefte aan?



Figuur 1.1: uitkomsten medewerkersonderzoek 2013 (PowerPoint: Employee Monitor 2013)

Uit het bovenstaande blijkt dat hier sprake is van een complex probleem. Het is de vraag of de algemene oplossingen werkbaar zijn voor deze doelgroep omdat de achterliggende redenen en oorzaken niet bekend zijn. KLM-ICT wil de betekenis achterhalen van mobiliteit van de medewerkers en wil achterliggende patronen, structuren en verklaringen boven water krijgen. KLM geeft de voorkeur aan kwalitatief onderzoek omdat zij al vaak met kwantitatieve onderzoeken werken (zie hoofdstuk 3 voor verdere toelichting). De informatie die verkregen kan worden met dit onderzoek is van groot belang, omdat het een bijdrage levert aan het inzichtelijk maken van de behoeftes en mogelijkheden van de ICT-medewerkers rondom interne mobiliteit en welke obstakels de interne mobiliteit belemmeren. Met deze informatie kunnen er vervolgens gerichte adviezen gegeven worden om de mobiliteitsbehoeftes en -mogelijkheden tegemoet te komen en de interne mobiliteit naar een hoger niveau te tillen. Tevens zou met de verkregen informatie een kwantitatief en toetsend vervolgonderzoek beter onderbouwd kunnen worden.

### **1.3. Probleemstelling**

Volgens Boeije (2012) bestaat de probleemstelling uit twee elementen: de doelstelling en de vraagstelling. De doelstelling van het onderzoek omschrijft waartoe het onderzoek wordt uitgevoerd en voor wie het onderzoek wordt gedaan. De vraagstelling omschrijft wat de onderzoeker wil weten.

#### *1.3.1. Doelstelling*

De doelstelling van deze studie is inzicht te krijgen in de behoeftes en mogelijkheden van de ICT-medewerkers op het gebied van interne mobiliteit, in de obstakels tussen de behoeftes en/of mogelijkheden van de medewerkers en in de mogelijkheden die de organisatie biedt, waardoor de mobiliteit niet optimaal is (zie figuur 1.2). De mogelijkheden worden hier vanuit twee perspectieven benaderd; de mogelijkheden die de medewerkers zelf hebben, zoals capaciteiten, en de mogelijkheden die KLM biedt. Er zal op zoek worden gegaan naar achterliggende patronen, structuren en verklaringen. Wanneer dit inzichtelijk is zal er naar oplossingen gezocht worden vanuit het perspectief van de medewerkers, managers en de organisatie. Om zo de interne mobiliteit naar een hoger plan te kunnen tillen. Dit drieluik (organisatie, medewerkers en managers) geeft een bredere kijk op het probleem. Elk onderdeel kan een bijdrage leveren aan het vergroten van de interne mobiliteit en zo zal blijken dat de verschillende onderdelen onderling met elkaar samenhangen. Er wordt gekeken of de faciliteiten die de organisatie aanbiedt voldoende aansluiten bij de behoeftes en mogelijkheden van de medewerkers en hoe KLM als organisatie de interne mobiliteit kan bevorderen. Vanuit de managers en medewerkers wordt er gekeken hoe zij een bijdrage kunnen leveren om de interne mobiliteit te vergroten. Hier zal met name gekeken worden welke activiteiten, volgens de medewerkers, van de manager nodig zijn en welke activiteiten de medewerkers zelf kunnen ondernemen.

### 1.3.2. Vraagstelling

De hoofdvraag die centraal staat in deze studie luidt als volgt:

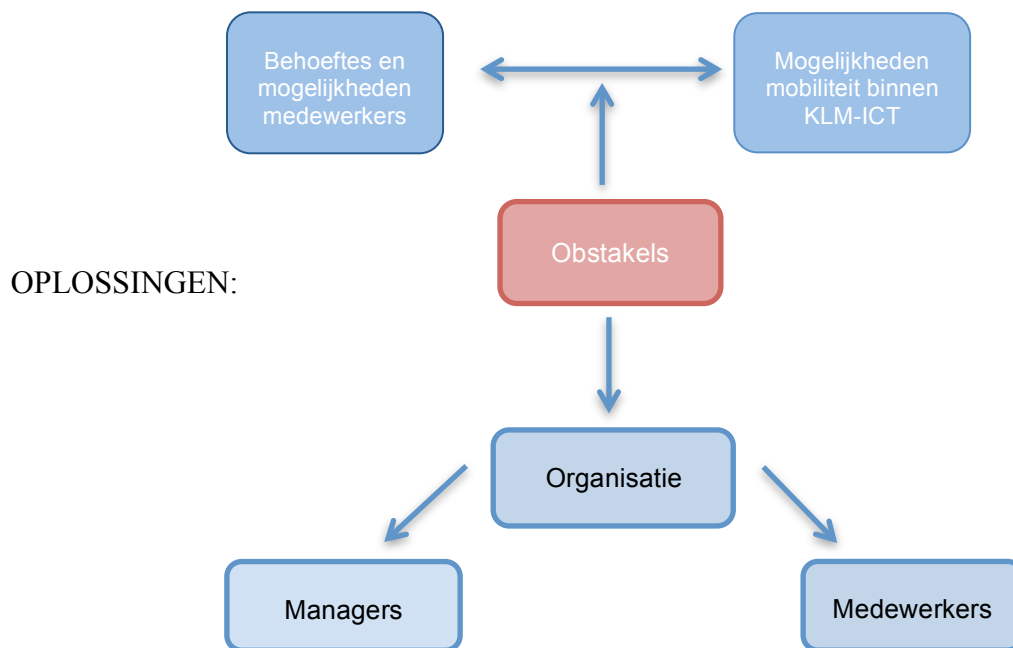
*Wat zijn de behoeftes en mogelijkheden van de medewerkers bij KLM-ICT met betrekking tot interne mobiliteit, welke obstakels komen zij hierin tegen en wat kan er gedaan worden om aan de mobiliteitsbehoeftes en -mogelijkheden tegemoet te komen?*

Om deze vraag te beantwoorden is deze onderverdeeld in vier deelvragen. Hierbij volgt een overzicht welke vragen vanuit de theorie beantwoord worden en welke vragen empirisch beantwoord worden. De theorie wordt toegelicht in hoofdstuk 3 en de empirische bevindingen worden in hoofdstuk 4 beschreven.

Deelvragen	Theorie	Empirie
1. Wat houdt mobiliteit in?	x	
2. Wat zijn de behoeftes en mogelijkheden van de medewerkers op het gebied van interne mobiliteit en welke factoren zijn hierop van invloed? a. Wat zijn de behoeftes van de medewerkers en welke factoren zijn hierop van invloed? b. Wat zijn de mogelijkheden van de medewerkers en welke factoren zijn hierop van invloed?	x	x
3. Welke mogelijkheden zijn er volgens de medewerkers bij KLM-ICT?		x
4. Welke obstakels komen de medewerkers tegen en hoe kan de mobiliteit, indien nodig, vergroot worden? a. Wat kan de organisatie er aan doen om de obstakels weg te werken? b. Wat kunnen medewerkers doen om de obstakels weg te werken? c. Wat kunnen managers doen om de obstakels weg te werken?	x	x

De onderzoeksrelatie, welke binnen dit onderzoek van toepassing is, is in figuur 1.2. weergegeven. Een obstakel wordt in dit onderzoek opgevat als een disbalans tussen behoeftes en/of mogelijkheden van de medewerker versus de mogelijkheden die de organisatie biedt.

## ONDERZOEKSRELATIE:



*Figuur 1.2: Onderzoeksrelatie*

Gaande het onderzoek zou blijken dat in de wetenschappelijke literatuur veelal gesproken wordt over mobiliteitsbereidheid en –vermogen. In deze studie zal er gesproken worden over mobiliteitsbehoeftes en –mogelijkheden omdat dit beter aansluit op de vraagstelling. Zie voor operationalisatie paragraaf 2.3.3. Daarnaast is er in de wetenschappelijke literatuur veel geschreven over factoren die van invloed zijn op de interne mobiliteit. Op basis van verwachtingen van KLM en van verschillende gereputeerde auteurs wordt hierin een selectie gemaakt.

### 1.4. Relevantie van het onderzoek

Deze studie levert zowel op theoretisch als praktisch gebied een bijdrage aan de kennis over mobiliteit.

#### 1.4.1. Organisatorische en maatschappelijke relevantie

Zoals beschreven in de introductie hebben er verschillende ontwikkelingen plaatsgevonden op de arbeidsmarkt. Als gevolg hiervan worden organisaties gedwongen hun beleid en structuur aan te passen (Josten et al., 2011). Flexibiliteit wordt hierdoor steeds belangrijker en organisaties zien steeds vaker het belang in om de interne mobiliteit te vergroten. Voor organisaties is het belangrijk dat zij hun mobiliteitsbeleid afstemmen op de behoeftes en mogelijkheden van de medewerkers. Door te onderzoeken wat de behoeftes en mogelijkheden zijn van de medewerkers en welke obstakel zij ervaren, wordt voor organisaties duidelijk hoe zij de interne mobiliteit kunnen optimaliseren. In dit onderzoek wordt er vanuit de medewerkers, managers en de organisatie gekeken hoe de interne mobiliteit bevorderd kan

worden om de mobiliteitsbehoefte en –mogelijkheden tegemoet te komen. Aan de hand van deze informatie kunnen organisaties passende en gerichte interventies toepassen.

Dit onderzoek heeft ook een maatschappelijke relevantie. Wanneer organisaties een effectief mobiliteitsbeleid hanteren, zal dit verschillende positieve gevolgen hebben. Allereerst zorgt interne mobiliteit er voor dat de kennis en vaardigheden van medewerkers up-to-date blijven (Dijkstra, 1997) en kunnen zij hun competenties verbreden. De ontwikkeling van medewerkers wordt gestimuleerd waardoor zij breder inzetbaar worden en een grotere kans zullen hebben op de arbeidsmarkt. De werkloosheid zal hierdoor lager kunnen worden. Daarnaast zorgt interne mobiliteit er voor dat medewerkers zich sneller kunnen aanpassen. Wanneer men gedurende de loopbaan regelmatig van werk verandert, is de kans minder groot dat hij vastloopt en wordt men meer productief (Gesthuizen & Dagevos, 2005: 3). Nu de vergrijzing optreedt wordt dit steeds belangrijker. Oudere medewerkers moeten langer doorwerken en het is van belang dat zij mee kunnen bewegen met de eisen die de omgeving aan hen stelt. Tevens wordt de verspreiding van kennis, innovatie en technologie binnen organisaties vergroot en wordt daarmee de groei van het intellectueel kapitaal in de samenleving gestimuleerd (Ng et al., 2007).

#### *1.4.2. Wetenschappelijke relevantie*

Deze studie is met name praktijkgericht, desondanks zullen de resultaten uit dit onderzoek ook een wetenschappelijk belang hebben. In de wetenschappelijke literatuur is veel bekend over het begrip interne mobiliteit. Er zijn allerlei verklarende factoren geformuleerd die invloed hebben op de interne mobiliteit. Echter, richten deze factoren zich vooral op de arbeidstevredenheid, mate van baanzekerheid, opleidingsniveau enzovoort. Doordat er een kwalitatieve opzet gehanteerd wordt binnen deze studie, kunnen er nieuwe factoren aan het licht komen die van invloed zijn op de interne mobiliteit voor deze specifieke doelgroep. Deze nieuwe inzichten kunnen een aanvulling bieden op de bestaande literatuur. Vervolgens zou met de verkregen informatie een kwantitatief en toetsend vervolgonderzoek beter onderbouwd kunnen worden.

Daarnaast wordt er vanuit de organisatie, manager en medewerker gekeken hoe de interne mobiliteit vergroot kan worden. In de wetenschappelijke literatuur is er weinig geschreven over deze combinatie rondom de interne mobiliteit en hoe deze met elkaar in relatie staan. Deze nieuwe inzichten kunnen een aanvulling bieden op de bestaande kennis.

#### **1.5. Leeswijzer**

Dit onderzoeksverslag is opgedeeld in verschillende hoofdstukken. Allereerst wordt in hoofdstuk 2 het theoretische kader uiteengezet, waarbij de relevante theorie uit de literatuur die voor het onderzoek is geraadpleegd wordt beschreven. In hoofdstuk 3 wordt het empirisch deel van het onderzoek methodologisch verantwoord. Vervolgens wordt in hoofdstuk 4 de onderzoeksresultaten uit de empirie van KLM-ICT weergegeven. In hoofdstuk 5 wordt in de conclusie de vraagstelling beantwoord. Tevens wordt in hoofdstuk 6 de empirische resultaten gekoppeld aan de beschreven literatuur, zodat er een discussie ontstaat over de waarde van dit onderzoek en worden er aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek. Tot slot komen de aanbevelingen voor KLM-ICT aan bod in hoofdstuk zeven.

## 2. Theoretisch kader

### 2.1. Inleiding

In de inleiding kwamen de verschillende ontwikkelingen in de maatschappij en op de arbeidsmarkt aan bod welke er voor gezorgd hebben dat interne mobiliteit een belangrijk thema geworden is voor organisaties. In dit hoofdstuk (literatuuronderzoek) wordt getracht om te komen tot ‘*sensitizing concepts*’ en verwachtingen omtrent het onderwerp. *Sensitizing concepts* zijn uitgangspunten om naar de data te kijken en geven een rode lijn voor het gehele onderzoek. Deze zullen dan ook fungeren als theoretische bouwstenen voor het verdere onderzoek en de beantwoording van de vraagstelling.

In dit onderzoek staat interne mobiliteit centraal en daar wordt in paragraaf 2.2 dieper op ingegaan. Hiermee zal er antwoord gegeven worden op deelvraag 1: *Wat houdt mobiliteit in?* Verschillende definities zullen worden besproken en het belang van interne mobiliteit voor zowel de organisatie als de medewerker zal uiteengezet worden. Vervolgens wordt er in paragraaf 2.3 deelvraag 2 beantwoord: *Wat zijn de behoeftes en mogelijkheden van de medewerkers op het gebied van interne mobiliteit en welke factoren zijn hierop van invloed?* Hierin wordt op zoek gegaan naar behoeftes en mogelijkheden van medewerkers met betrekking tot interne mobiliteit. Er worden mogelijke factoren besproken die belemmerend of bevorderend zijn voor de interne mobiliteit. In paragraaf 2.4 wordt vervolgens deelvraag 4 beantwoord: *Welke obstakels komen de medewerkers tegen en hoe kan de interne mobiliteit, indien nodig, vergroot worden?* Deze deelvraag is opgedeeld in 3 sub deelvragen. Er wordt vanuit de organisatie, manager en medewerkers beredeneerd hoe de interne mobiliteit vergroot kan worden. Daarbij wordt allereerst gekeken wie er verantwoordelijk is voor de mobiliteit. Vervolgens wordt er vanuit de organisatie gekeken welke instrumenten ingezet kunnen worden om de interne mobiliteit te vergroten. Daarnaast zal er gekeken worden hoe managers en medewerkers zelf de interne mobiliteit kunnen vergroten. Het hoofdstuk wordt afgesloten met verwachtingspatronen die in de discussie (hoofdstuk 5) vergeleken worden met de resultaten bij KLM.

### 2.2. Mobiliteit

Allereerst zal in deze paragraaf het concept mobiliteit helder gemaakt worden. Hier wordt ingegaan op de verschillende definities en soorten mobiliteit die in de wetenschappelijke literatuur naar voren komen. Vervolgens wordt er dieper ingegaan op interne mobiliteit: opwaartse, neerwaartse en horizontale mobiliteit en vrijwillige en gedwongen mobiliteit. Deze paragraaf wordt afgesloten met het belang van interne mobiliteit. Er zullen voor- en nadelen voor zowel de organisatie als medewerker uiteengezet worden.

#### 2.2.1. Interne mobiliteit

In de literatuur zijn er verschillende definities van het concept mobiliteit in de context van arbeid. Daarnaast wordt er in de literatuur zowel gesproken over mobiliteit als arbeidsmobiliteit. In dit onderzoek worden deze als synoniemen gebruikt.



Mobiliteit is voor de meeste een bekend en veel voorkomend begrip. In de literatuur is hier dan ook veel over geschreven en worden er verschillende definities gehanteerd. Zo spreken veel artikelen over arbeidsmobiliteit in algemene zin en heeft men het vaak over een verandering van baan of positie op de arbeidsmarkt (Gesthuizen & Dagevos, 2005; Josten et al., 2012). Dijkstra (1997: 9) geeft ook een algemene definitie namelijk: *in de eerste plaats is personele mobiliteit de direct waarneembare in-, door- en uitstroom van werknemers*'. Hetzelfde geldt voor Forrier, Sels en Stynen (2009: 741) die de volgende definitie hanteren: *'implies the transition from one position to another'*. Arbeidsmobiliteit impliceert dus de overgang van de ene positie naar de andere. Deze overgang kan vele vormen aannemen. Zo maken Ng, Sorensen, Edy en Feldman (2007) onderscheid tussen verandering van baan, verandering van organisatie en verandering van beroep. De auteurs richten zich op zes vormen van mobiliteit op basis van twee dimensies namelijk: de status/richting (opwaarts, horizontaal, neerwaarts) en de werkgever (intern, extern). In deze studie wordt er niet gekeken naar externe mobiliteit, maar enkel naar interne mobiliteit en zal de aandacht gericht worden op de volgende dimensies: intern-opwaarts, intern-horizontaal en intern-neerwaarts. Interne mobiliteit wordt binnen deze studie als volgt gedefinieerd: verandering van positie bij dezelfde werkgever (Vermeulen, 2004: 9; Erdam, Bos & Hoeben, 2006: 61). Er is gekozen voor deze definitie omdat er binnen KLM-ICT gekeken wordt naar een verandering van positie bij KLM zelf. De drie vormen van interne mobiliteit zullen onderstaand verder worden uitgewerkt.

**Interne-opwaartse mobiliteit** – Deze vorm verwijst naar een baanverandering met promotie binnen de huidige organisatie. Het is van oudsher de meest gewenste vorm van mobiliteit omdat promotie de status, waardering, verantwoordelijkheden en financiële beloningen verhoogt (Ng et al., 2007). In deze traditionele visie wordt een succesvolle carrière gezien op basis van opwaartse mobiliteit en externe prestatie-indicatoren. Hier gaat het dan met name om rechtstreekse en opwaarts gerichte carrièrepaden (De Vos, Dewettinck & Buyens, 2008).

**Interne-horizontale mobiliteit** – Deze vorm betreft een functiewijziging binnen dezelfde organisatie op hetzelfde hiërarchische niveau. Binnen grote organisaties kan dit zowel buiten als binnen de afdeling of het bedrijfsonderdeel zijn. De verschillende ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, welke in de inleiding beschreven zijn, hebben ervoor gezorgd dat veel organisaties afgeslankt of geherstructureerd zijn. Organisaties zijn meer horizontaal gelaagd geworden, waardoor de mogelijkheden om je te verplaatsen op de hiërarchische ladder binnen organisaties steeds minder worden. Voor interne-opwaartse mobiliteit komen er dus steeds minder mogelijkheden, terwijl voor interne-horizontale mobiliteit juist meer mogelijkheden komen (Ng et al., 2007).

**Interne-neerwaartse mobiliteit** - Interne-neerwaartse mobiliteit verwijst naar degradaties binnen dezelfde organisatie. Aangezien *downsizing* steeds vaker voorkomt in de huidige werkomgeving kan het soms zo zijn dat medewerkers bereid zijn om degradaties te accepteren in ruil voor voortzetting van het dienstverband. Degradaties worden in het algemeen gezien als een vermindering van macht en beloning, wat door de medewerkers vaak negatief ervaren wordt. Bovendien kunnen de medewerkers ook slecht wennen aan hun nieuwe baan en zien ze minder groeipotentieel (Ng et al., 2007; Ostroff & Clark, 2001).

Naast het bovenstaande wordt er binnen deze studie ook gekeken naar het onderscheid tussen vrijwillige en gedwongen mobiliteit (Gersthuizen & Daveos, 2005). Wanneer een medewerker zelf het initiatief neemt om van functie te wisselen, spreekt men van vrijwillige mobiliteit. Hiervoor kunnen verschillende redenen zijn zoals interessanter werk, meer zekerheid voor de toekomst, wens voor meer salaris, slechte werksfeer, promotie of wegens persoonlijke omstandigheden (Gersthuizen & Davegos, 2005: 18). Mobiliteit heeft echter niet altijd een vrijwillig karakter. Te denken valt aan reorganisaties, faillissementen en het aflopen van tijdelijke contracten. Hier is dan sprake van gedwongen mobiliteit waarbij de organisatie dwang uitoefent op de medewerker om van baan of functie te verwisselen. Zo kan ook interne-horizontale mobiliteit zowel vrijwillig als gedwongen zijn. Personen kunnen bijvoorbeeld vrijwillig kiezen om meer kennis en vaardigheden op te doen, maar het kan ook gedwongen zijn doordat men moet veranderen omdat hij anders werkloos raakt (Ostroff & Clark, 2001).

### *2.2.2. Belang interne-mobiliteit*

Nu het concept mobiliteit duidelijk is, wordt er in deze subparagraaf ingegaan op het belang van interne mobiliteit. Zoals al beschreven in de inleiding moeten organisaties hun strategie aanpassen door verschillende ontwikkelingen zoals globalisering, toegenomen (mondiale) concurrentie, veranderingen in wetgeving, technologische ontwikkelingen en economische recessies. Hierdoor moeten veel organisaties hun activiteiten herstructureren. Deze veranderingen vereisen een wijziging in de manier waarop medewerkers gemanaged worden. Zo zijn organisaties minder gelaagd geworden en moeten zij meer flexibel zijn. Er wordt dan ook van de medewerkers gevraagd om van functie of van baan te veranderen (Ostroff & Clark, 2001). Interne mobiliteit is dan ook in veel organisaties een belangrijk thema geworden. Interne mobiliteit heeft echter niet alleen voordelen voor de organisatie, maar ook voor de medewerkers. Naast de voordelen brengt interne mobiliteit ook nadelen met zich mee. De voor- en nadelen worden nader toegelicht. Hierbij moet worden opgemerkt dat vanuit deze perspectieven (organisatie en medewerkers) ook gedeelde belangen zijn.

**Voordelen organisatie** - Vanuit het organisatie perspectief kan interne mobiliteit bijdragen aan effectiviteit en winstmaximalisatie. Zo wordt er bespaard in kosten van het werving- en selectieproces (Webster & Beehr, 2013) en kunnen organisaties investeren in medewerkers door middel van trainingen en opleidingen met de veronderstelling dat dit tot hogere productiviteit leidt (Ostroff & Clark, 2001). Wanneer een organisatie investeert in kennis zal het er meer profijt van hebben naarmate de betreffende medewerker langer in dienst blijft. Bij het vaststellen van interne loopbanen en loonpaden bindt de organisatie de medewerkers aan zich en zijn haar investeringen rendabel (Vermeulen, 2004). Bovendien worden organisaties minder verticaal gelaagd, zoals eerder beschreven. Hierdoor hebben organisaties zich gericht op alternatieve manieren om de interne mobiliteit te stimuleren. Als eerste reden zorgt interne mobiliteit voor een ruimer carrièreperspectief wat van invloed is op de tevredenheid en betrokkenheid van de medewerkers en de intentie om te blijven. Ten tweede, vanuit organisatorisch oogpunt kan interne-horizontale mobiliteit de samenwerking tussen de verschillende units, afdelingen, locaties of functionele gebieden binnen een organisatie

stimuleren. Hierdoor worden de grenzen verkleind (Vos, Dewettinck & Buyens 2008). Verder kunnen organisaties een betere voorspelling geven over de kwaliteiten en prestaties van interne medewerkers, zeker in vergelijking met externe kandidaten. Doordat de medewerker al bekend is bij de werkgever kan er goed ingespeeld worden op onderlinge behoeftes, waardoor de kans op een goede baan-medewerker match verhoogd wordt (Fasang, Geerdes & Schömann, 2012). Tot slot kan er beter ingespeeld worden op de veranderende omgeving, doordat het aanpassingsvermogen van het personeelsbestand wordt vergroot (SER, 2011).

**Nadelen organisatie** – Interne mobiliteit heeft ook nadelen voor de organisaties. Zo kan interne mobiliteit ervoor zorgen dat een afdeling een goede medewerker verliest, waarin de organisatie veel in geïnvesteerd heeft en ook nog moeilijk te vervangen is (SER, 2011). Hierdoor kan er een opvolgingsprobleem ontstaan. Het brengt veel onzekerheid met zich mee of de competenties van de nieuwe medewerker wel goed aansluiten bij de wensen van de werkgever en of hij/zij wel in het team past. Bovendien kan een ongewenste baanwisseling tot hoge kosten leiden: er kan een hoop kennis en ervaring verloren gaan en moet de nieuwe medewerker ingewerkt worden (SER, 2011). Tevens kan interne mobiliteit op de lange termijn ervoor zorgen dat er geen tot weinig nieuwe medewerkers worden aangenomen, waardoor nieuwe inzichten, kennis en vaardigheden worden uitgesloten. Hierdoor kan er ervaringsconcentratie ontstaan (Verbruggen, Forrier, Sels & Bollen, 2008). Ervaringsconcentratie houdt in dat een medewerker minder breed inzetbaar is, doordat hij/zij zich te veel richt op één specifiek terrein (Grips, Loo & Sanders, 2004).

**Voordelen medewerkers** – Vanuit het perspectief van de medewerker biedt interne mobiliteit de mogelijkheid om vaardigheden te ontwikkelen en kan er carrièrevoortgang plaatsvinden met meer salaris. Medewerkers ontwikkelen zich in bedrijfsspecifieke vaardigheden met het idee dat dit zal resulteren in betere lonen en voortzetting van het dienstverband (Webster & Beehr, 2013; Ostroff & Clark, 2001; Ng et al., 2007). Door de veranderende arbeidspatronen zoals afslanking, herstructurering en verminderde werkzekerheid heeft dit geleid tot een hogere *boundaryless career* (Arthur & Rousseau, 1996). Interne mobiliteit kan deel uitmaken van deze grenzeloze carrière (Sullivan, 1999 in Ostroff & Clark, 2001). Zo kunnen organisaties door middel van interne mobiliteit de mogelijkheden voor de ontwikkeling van diverse vaardigheden vergroten. Dit kan door het aanbieden van verschillende soorten banen en horizontale bewegingen, oftewel door de interne-horizontale mobiliteit te stimuleren. Hierdoor worden de mogelijkheden van de medewerkers vergroot en kunnen zij nieuwe vaardigheden leren, inzetbaarheid vergroten en interessanter werk zoeken (Ostroff & Clark, 2001). Het concept *boundaryless career* zal in paragraaf 2.5.1. verder besproken worden. Interne mobiliteit zorgt ook voor een betere baan-medewerker match. De eigen voorkeuren sluiten beter aan bij de nieuwe baan, waardoor de tevredenheid toeneemt (SER, 2011, Fasang, et al., 2012). Tevens zorgt het voor een betere aansluiting van kennis en competenties bij de baan, waardoor talenten goed benut worden. Dit draagt weer bij aan het tegengaan van onderbenutting. Tot slot heeft interne mobiliteit het voordeel dat medewerkers meer ervaring en kennis opdoen, waardoor zij hun inzetbaarheid verhogen (SER, 2011).

**Nadelen medewerkers** - Interne mobiliteit kent ook nadelen voor de medewerker. Wanneer de kennis van de medewerkers erg gericht is op bedrijfsspecifieke vaardigheden, kunnen de geïnvesteerde middelen in trainingen verloren gaan wanneer de medewerker de organisatie

zal verlaten. Het is immers moeilijker om deze specifieke kennis ergens anders te verzilveren (Vermeulen, 2004: 14). Daarnaast hebben organisaties vaak te maken met reorganisaties en zieke medewerkers waardoor demotie wordt bevorderd. Verschillende studies tonen aan dat wanneer een medewerker in een lagere functie terecht komt, hij minder tevreden is over zijn baan (Ostroff & Clark, 2001; Ng et al., 2007). Verschillende factoren kunnen hier van invloed op zijn, zoals vermindering van aanzien en minder uitdagend werk. Daarnaast zijn organisaties meer gelaagd geworden en is er voor de medewerkers een soort van glazen plafond ontstaan waardoor het doorgroeien naar hogere functies wordt beperkt en de interne-opwaartse mobiliteit lastiger wordt. Hierdoor kan de voorkeur komen te liggen op externe kandidaten die jong en hoog opgeleid zijn (Ostroff & Clark, 2001; Ng et al., 2007).

### 2.3. Factoren die de interne mobiliteit beïnvloeden

Gezien de wederzijdse voordelen die kunnen worden afgeleid uit interne mobiliteit en de recente veranderingen in organisatiestructuren die hebben plaatsgevonden, is het belangrijk om de factoren die de behoefte en mogelijkheden van de individuele mobiliteit bevorderen en/of belemmeren te bespreken. Aan de hand van het employability-proces model (Forrier & Sels, 2005) worden verschillende factoren in kaart gebracht die de interne mobiliteit beïnvloeden en hierdoor de behoeftes en mogelijkheden van medewerkers kunnen bepalen.

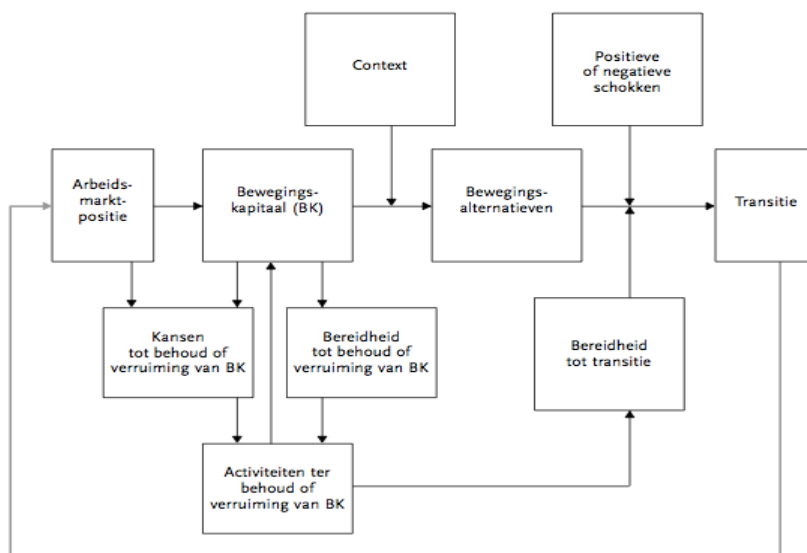
#### 2.3.1. Behoeftes en mogelijkheden interne mobiliteit

De focus van deze studie ligt op interne mobiliteit. Mobiliteit staat echter in relatie tot inzetbaarheid. Inzetbaarheid en employability worden in de loop van dit rapport gebruikt als synoniemen. Forrier en Sels (2005) beschrijven in hun artikel een model dat aangeeft dat de relatie tussen mobiliteit en inzetbaarheid van de medewerkers cirkelvormig is. Enerzijds wordt mobiliteit als uitkomst van inzetbaarheid gezien. Hoe meer kennis en vaardigheden een medewerker heeft, hoe breder inzetbaar hij is en des te meer mobiliteitsmogelijkheden er zijn. Anderzijds wordt mobiliteit als middel gezien om de inzetbaarheid te vergroten. Zo kunnen, door middel van mobiliteit, de kennis en vaardigheden van de medewerker vergroot worden. Om de inzetbaarheid te vergroten, wordt mobiliteit hier als uitkomst gezien, maar ook als middel (zie figuur 2.1). Dit model brengt diverse factoren in kaart die de stappen van medewerkers op de interne en de externe arbeidsmarkt beïnvloeden. Om de mobiliteitskansen op de (interne) arbeidsmarkt te bepalen moet het individu beschikken over *bewegingskapitaal*. Hierin onderscheiden de auteurs twee dimensies, namelijk de *motivationale* kenmerken en het *vermogen*, oftewel respectievelijk het willen en het kunnen. Kluytmans en Ott (1999) spreken over de *bereidheid* en het *vermogen* om te mobiliseren. Binnen deze studie zal er gesproken worden over de *behoefte* en *mogelijkheden*, zoals al opgemerkt is in paragraaf 1.3.2. Er is gekozen voor behoeftes, omdat de focus in deze studie ligt op wat iemand wil vanuit zichzelf en niet wat iemand bereid maakt.

**Behoeftes** - de eerste dimensie, motivationele kenmerken, bevat ook kenmerken die arbeidsmarktkansen beïnvloeden (Forrier & Sels, 2005). Dit heeft betrekking op de vraag “wie ben ik en wie wil ik zijn?” (Forrier, Sels & Stynen, 2009). De notie van motivationele kenmerken kan gerelateerd worden aan de *knowing-why* van DeFillippi en Arthur (1994) en

kan verwijzen naar de motivatie die medewerkers in hun loopbaan hebben. Hier gaat het dus om de *behoefte* van de medewerkers om te mobiliseren. Zo zullen instrumenten om de mobiliteit te vergroten niet helpen wanneer de medewerker niet *bereid* is om te mobiliseren (Kluytmans & Ott, 1999). De keuze om te bewegen kan vanuit intrinsieke en extrinsieke motivatie voortkomen. Wanneer iemand intrinsiek gemotiveerd is, vindt men het werk bijvoorbeeld uitdagend en interessant. Wanneer men extrinsiek gemotiveerd is, wordt hij door externe prikkels gemotiveerd, te denken valt aan beloningen en werkzekerheid (Boxall & Purcell, 2011). Zo kan de levensfase waarin iemand zich bevindt, een intrinsieke motivator zijn om te bewegen (Vermeulen, 2004). Hier wordt in sub paragraaf 2.3.2. verder op ingegaan.

**Mogelijkheden** – de tweede dimensie, het vermogen, kan gerelateerd worden aan de *knowing-how* van DeFillippi and Arthur (1994). Dit zijn de competenties, kennis en expertise van een individu. Forrier, Sels en Stynen (2009) noemen dit ook wel het *menselijk kapitaal*. Met de mogelijkheden wordt gedoeld op de vraag of de medewerker zich ‘kan’ mobiliseren (Kluytmans & Ott, 1999). Volgens Gesthuizen en Dagevos (2005) zullen de medewerkers die over het benodigd menselijk kapitaal beschikken het snelst bewegen en zijn zij vaak de meest productieve en best presterende medewerkers. Daarnaast is het van belang dat het individu beschikt over sociaal kapitaal voor de ontwikkeling van arbeidsmarktkennis. Arbeidsmarktkennis wordt door Forrier en Sels (2005: 54) als volgt omschreven: ‘*de kennis over transitiemogelijkheden, over beschikbare jobs en de kanalen naar die jobs, over transitiebevorderende mechanismen, etcetera*’. Dit kan gerelateerd worden aan de *knowing-whom* (DeFillippi & Arthur, 1994). Zo stellen de auteurs dat de informatie welke werkgevers verkrijgen over toekomstige medewerkers vaak afkomstig is van personen die de kandidaten kennen.



Figuur 2.1. Het employability-proces (Forrier en Sels, 2005)

Het *bewegingskapitaal* kan vergroot of behouden worden door verschillende activiteiten, zoals loopbaanbegeleiding, trainingen en cursussen. Het hangt van de *organisatie* af in hoeverre zij voor deze activiteiten zorgt en of de *medewerker* deelneemt aan de activiteiten. In paragraaf 2.5.3. wordt hier verder op ingegaan. Daarnaast spreken Forrier en Sels (2005) over een aantal *bewegingsalternatieven*. Het *bewegingskapitaal*, welke zojuist beschreven is, heeft

hierop een grote invloed, maar ook factoren vanuit de context spelen hierbij een belangrijke rol. Te denken valt aan de economische omstandigheden. Deze worden in de volgende paragraaf uitgewerkt.

De behoeftes en mogelijkheden bieden een goed hulpmiddel in deze studie om alles te ordenen. Verwacht wordt dat diverse factoren de interne mobiliteit vorm geven.

### 2.3.2. Factoren

Zoals blijkt uit het bovenstaande, zijn er verschillende factoren van invloed op het bewegingskapitaal van de medewerker. Deze factoren kunnen de interne mobiliteit belemmeren, maar ook bevorderen. Omdat er binnen deze studie gekeken wordt naar de behoeftes en mogelijkheden van de medewerkers, zullen de factoren waarvan verwacht wordt dat die het meest relevant zijn, uiteengezet worden. De factoren zijn onderverdeeld in verschillende kenmerken, namelijk persoonlijke karakteristieken, kennis, vaardigheden en ervaring, werkgerelateerde kenmerken en contextuele en organisatie kenmerken. Deze indeling is gebaseerd op de wetenschappelijke literatuur (Feldman & Ng, 2007; Forrier & Sels, 2005; Gesthuizen & Dagevos, 2005).

#### Persoonlijke karakteristieken

Binnen de categorie persoonlijke karakteristieken worden de factoren carrière interesses, leeftijd en levensfase beschreven. In de literatuur hebben deze factoren veel aandacht gekregen.

**Carrière interesses** – Feldman en Ng (2007) stellen dat een specifieke belangstelling in een loopbaan de mobiliteit beïnvloedt. Hierin onderscheiden de auteurs zes interessegebieden: sociaal, conventioneel, onderzoekend, ondernemend, artistiek en realistisch. Zo willen *sociale* mensen graag nieuwe mogelijkheden verkennen in de interne arbeidsmarkt. Dit staat in tegenstelling tot personen met *conventionele* carrière belangen. Zij prefereren routine en voorspelbaarheid in hun werk. Degenen met een *onderzoekende* carrière staan open voor nieuwe ervaringen en zullen dan ook eerder nieuwe kansen in het werk aangrijpen. Personen met een *ondernemende* carrière worden vooral gemotiveerd door interne-opwaartse mobiliteit, omdat zij behoefte hebben om leiding te geven. Mensen met een *artistieke* carrière hebben veel zelfexpressie en creativiteit, waardoor ze eerder zelfstandig naar mogelijkheden zoeken. Tot slot zijn er geen duidelijke verbanden dat *realistische* mensen bepaalde vormen van mobiliteit vertonen (Feldman & Ng, 2007; Ng et al., 2007). Hieruit kan geconcludeerd worden dat sociale, onderzoekende, ondernemende en artistieke mensen meer bereid zijn tot het accepteren van interne mobiliteit, omdat zij het belangrijk vinden om bepaalde loopbaandoelen te bereiken.

**Levensfase** – Uit de wetenschappelijke literatuur blijkt dat leeftijd een grote invloed heeft op de behoefte om wel of niet te mobiliseren. Bijvoorbeeld uit onderzoek van Wolff, Luijckx en Kerkhofs (2002) blijkt dat leeftijd een grote rol speelt ten aanzien van interne mobiliteit. Medewerkers tussen de 25 en 34 jaar zijn meer mobiel dan medewerkers boven de 35 jaar. Hier moet echter wel de kanttekening geplaatst worden dat kalenderleeftijd niet altijd een even goede voorspeller is voor inzetbaarheid en mobiliteit. Leeftijd is niet altijd verbonden aan bepaald gedrag. Medewerkers met dezelfde leeftijd kunnen namelijk verschillen in termen

van gezondheid, carrière en gezinssituatie (Kooij, Lange, Jansen & Dijkers, 2008; Leisink, Knies & de Lange, 2010). Leisink, Knies en de Lange (2010) spreken daarom over levensloopleeftijd en onderscheiden de volgende vijf levensfasen: startfase, ambitiefase, combinatiefase, deskundigheidsfase en landingsfase. Bij de startfase staat de vraag ‘waar wil ik heen?’ centraal. Het gaat hierbij om starters op de arbeidsmarkt of om personen die van baan wisselen. In de ambitiefase staat ‘daar wil ik heen!’ centraal. Men is in deze fase gemotiveerd en ambitieus en wil graag leren. In de combinatiefase is men ‘op zoek naar een balans’. In deze fase wordt door medewerkers op zoek gegaan naar een balans tussen werk en privé. ‘Zingeving’ staat centraal in de deskundigheidsfase. In deze fase heeft men al veel werk- en levenservaring opgedaan en is nu op zoek naar zingeving. Tot slot de landingsfase. Hierin staat ‘geleidelijke afbouw’ centraal. In deze fase wordt de loopbaan afgebouwd door het overdragen van werk en nadenken over pensioen. Er is geen behoefte meer aan veel vernieuwingen. Gesteld kan worden dat de mate van mobiliteit afhankelijk is van de fase waarin het individu zich bevindt (Leisink et al, 2010: 67).

### **Kennis, vaardigheden en ervaring**

Hier worden de factoren opleidingsniveau, ontwikkeling in kennis en vaardigheden, ervaring en inzetbaarheid beschreven. Deze factoren zijn loopbaan gebonden en zijn van invloed op de mobiliteitsbehoefte en/of –mogelijkheden van de medewerker.

**Opleidingsniveau** - Zoals al eerder genoemd, heeft capaciteit een grote invloed op het bewegingskapitaal. Volgens Gesthuizen en Dagevos (2005) zullen medewerkers die over het benodigd menselijk kapitaal beschikken het snelst bewegen, zijn zij vaak het meest productief en de best presterende medewerkers. Zo tonen de auteurs aan dat hoger opgeleiden en personen die een cursus gevolgd hebben, eerder de mogelijkheid hebben om te bewegen. Uit dit onderzoek blijkt dan ook dat opleidingsniveau een positieve correlatie laat zien met mobiliteit. Een reden hiervoor zou kunnen zijn dat hoger opgeleiden meer ambities hebben. Ook in het onderzoek van Vermeulen (2004) wordt bevestigd dat hoger opgeleiden vaker mobiel zijn. Tevens blijkt dat medewerkers met een hoog opleidings- of functieniveau meer kans hebben op de arbeidsmarkt, hetgeen de kansen vergroot om te mobiliseren (Wolff, Luijkx, & Kerkhofs, 2002, De Grip, Heijke, & Willems, 1998). Wolff et al. (2002) beschrijven dat dit verband niet altijd zichtbaar is en geven als reden dat dit kan komen doordat hoger opgeleiden vaker tevreden zijn over hun werk en daardoor minder snel zullen veranderen.

**Ontwikkelen in kennis en vaardigheden** - Ostroff en Clarks (2001) zeggen dat het verder willen ontwikkelen van kennis en vaardigheden en goede vooruitzichten op werkgelegenheid de motivatie zullen verhogen om te bewegen. Dit heeft met name betrekking op de behoeftes van de medewerker. Bij interne-horizontale mobiliteit zal men niet meer salaris en verantwoordelijkheid krijgen, maar wel de mogelijkheid om te groeien en ontwikkelen in kennis en vaardigheden. Wanneer medewerkers zich aangetrokken voelen tot deze kenmerken zullen zij eerder zijwaartse loopbaanveranderingen accepteren. Verder zullen medewerkers meer aangetrokken worden wanneer zij uit het nieuwe werk meer voldoening en uitdaging halen (Ostroff & Clarks, 2001).

**Inzetbaarheid** – Zoals al eerder beschreven hangt mobiliteit en inzetbaarheid nauw met elkaar samen. Enerzijds wordt mobiliteit als uitkomst van inzetbaarheid gezien. Hoe meer kennis en vaardigheden een medewerker heeft, hoe breder inzetbaar hij is en des te meer mobiliteitsmogelijkheden men heeft. Anderzijds wordt mobiliteit als middel gezien om de inzetbaarheid te vergroten. Zo kan door middel van mobiliteit de kennis en vaardigheden van de medewerker vergroot worden (Forrier & Sels, 2005; Gasperz & Ott, 1999). Inzetbaarheid wordt meegenomen als factor in dit onderzoek omdat het van groot belang is voor de mobiliteitsmogelijkheden van de medewerkers. Wanneer medewerkers breed inzetbaar zijn, zullen zij meer mogelijkheden hebben om te mobiliseren (van Dam & Thierry, 2000). In de wetenschappelijke literatuur is er, mijns inziens, nog weinig geschreven over de invloed van inzetbaarheid op de mobiliteitsbereidheid. Echter, wanneer medewerkers zich richten op inzetbaarheid, wordt er verwacht dat zij eerder behoefte hebben om te mobiliseren om ook daadwerkelijk breed inzetbaar te worden.

**Ervaring** – De ervaring die een medewerker heeft is van grote invloed op de mogelijkheid om te bewegen. Zo blijkt uit onderzoek dat werkervaring invloed heeft op de mogelijkheden van de medewerker om te bewegen (Lee, Gerhart, Weller, & Trevor, 2008). Ook Gesthuizen en Dagevos (2005) beschrijven dat werkervaring van groot belang is. De leeftijd en de duur van het dienstverband worden vaak als indicatoren beschouwd voor de werkervaring van een persoon. Gesteld wordt dat een medewerker met een langer dienstverband meer beschikt over bedrijfsgebonden bedrijfskapitaal, waardoor interne mobiliteit sneller plaats vindt. Zij zullen namelijk minder aantrekkelijk zijn voor andere werkgevers. Daarnaast blijkt echter wel dat de mobiliteitsmogelijkheden van medewerkers die eerder veranderingen van positie hebben meegemaakt groter te zijn. Zij zijn breder inzetbaar, omdat zij over minder baan specifieke kennis beschikken (Wolff, Luijckx, Kerkhofs, 2003). Tevens zullen zij over meer kennis en vaardigheden beschikken, waardoor de kans groter wordt voor medewerkers om van positie te wisselen (van Dam en Thierry, 2000).

### Werkgerelateerde kenmerken

In deze subparagraaf worden een aantal factoren besproken die verband houden met het werk in relatie tot interne mobiliteit. Deze factoren omvatten arbeidstevredenheid en sociaal kapitaal. Onderzoek naar ‘career attitudes’ op het gedrag van de medewerkers staat nog in de kinderschoenen. Desondanks wordt duidelijk gemaakt dat arbeidstevredenheid van invloed is op de mobiliteitsbehoefte van de medewerker. Daarnaast is de factor sociaal kapitaal van invloed op de mobiliteitsmogelijkheden van de medewerker.

**Arbeidstevredenheid** - Ostroff en Clarks (2001) stellen dat ontevreden medewerkers eerder zullen bewegen. Gesthuizen en Dagevos (2005) sluiten hierbij aan. Zij onderscheiden één intrinsieke en vijf extrinsieke dimensies die tot een groter gevoel van tevredenheid kunnen leiden. De intrinsieke dimensie betreft de arbeidsinhoudelijke kant van het werk, zoals het hebben van een uitdagende en stimulerende baan. De vijf extrinsieke dimensies zijn: de arbeidsvoorwaarden, de mate van werkzekerheid, de onderlinge verhoudingen, de carrièremogelijkheden en de vraag of er voldoende faciliteiten zijn om het werk goed uit te kunnen voeren. De auteurs stellen echter dat niet iedereen beweegt wanneer men ontevreden is over zijn baan. Zo kan het zijn dat men geen voordelen ziet om te veranderen. Ng et al.



(2007) stellen dat de sociale steun, oftewel onderlinge verhoudingen, invloed hebben op de interne mobiliteit. Meer specifiek, relaties met sterke genegenheid en positieve emoties kunnen er voor zorgen dat de intenties van individuen om te bewegen, verminderd. Bij een sterke groepscohesie voelt men een hoge mate van verplichting en wederkerigheid waardoor de relaties tussen collega's versterkt worden. De mobiliteit kan ook juist door sociale steun bevorderd worden. Wanneer medewerkers gesteund worden om te mobiliseren zou dit kunnen leiden tot meer mobiliteit (Ng et al., 2007).

**Sociaal kapitaal (netwerk)** - Ng et al. (2007) geven aan dat sociaal kapitaal van invloed is op de interne mobiliteit. Het basisprincipe van 'de sociaal kapitaal theorie' is dat de diversiteit en het unieke karakter van relaties tussen mensen andere netwerken versterken waardoor de medewerker eerder toegang kan krijgen tot waardevolle persoonlijke of vertrouwelijke informatie (Ng et al., 2007). De literatuur over sociaal kapitaal stelt dat wanneer men beschikt over een groot sociaal netwerk dit kan resulteren in verschillen in de carrièremogelijkheden tussen personen met dezelfde hoeveelheid menselijk kapitaal (Forrier & Sels, 2005). Zo kunnen sociale netwerken op het werk de relaties van individuen met anderen in de organisatie versterken en daarmee de interne mobiliteit bevorderen.

### Organisatie en contextuele kenmerken

De bovenstaande factoren hebben invloed op het bewegingskapitaal van medewerkers (zie figuur 2.1, p. 20). Daarnaast wordt het bewegingskapitaal ook beïnvloed door organisatie en contextuele kenmerken. Onderstaand worden de volgende twee factoren beschreven: de grootte van de organisatie en de economische omstandigheden.

**Grootte van organisatie** – De grootte van de organisatie heeft invloed op de interne mobiliteit (Vermeulen, 2004; Gesthuizen & Dagevos, 2005; Feldman en Ng, 2007). In grote organisaties zijn er meer mogelijkheden voor interne beroepsladders. Hierdoor zijn er meer ontwikkelingsmogelijkheden binnen het bedrijf en kan een medewerker eerder veranderen van baan bij de huidige werkgever. Daarnaast hoeven medewerkers bij grote organisaties niet extern van positie te veranderen, omdat dat in de eigen organisatie ook mogelijk is. Daarnaast stellen Forrier en Sels (2005) dat structurele organisatiekenmerken de loopbaankansen binnen een organisatie kunnen beïnvloeden. Hierin onderscheiden ze vier factoren: (1) de groeivoet van de organisatie, (2) het aantal jobs op de verschillende hiërarchische niveaus, (3) de gemiddelde anciënniteit in de verschillende hiërarchische niveaus en (4) de verhoudingen tussen interne en externe benoemingen (Forrier & Sels, 2005: 60). Ook Feldman en Ng (2007) suggereren dat structurele organisatiekenmerken, zoals de keuze van personeelsbeleid, de mogelijkheid tot interne mobiliteit van medewerkers beïnvloedt.

**Economische omstandigheden** - Zoals al naar voren kwam in het model van Forrier en Sels (2005) hebben contextuele factoren invloed op de interne mobiliteit. Mensen zullen bijvoorbeeld minder snel van baan veranderen bij slechte economische omstandigheden. Zij zullen namelijk minder risico's durven nemen in economisch slechte tijden. Dit heeft vooral betrekking op externe mobiliteit (Gesthuizen & Dagevos 2005). Het heeft echter ook, hoewel in mindere mate, invloed op de interne mobiliteit. Feldman en Ng (2007) beschrijven dat in een groeiende economische situatie organisaties zowel verticaal als horizontaal uitbreiden.

Ook Vermeulen (2004) stelt dat wanneer de economie goed is er zowel intern als extern meer beweging zichtbaar is.

De factoren zijn in figuur 2.2. schematische weergegeven. Er wordt hier onderscheid gemaakt tussen factoren die van invloed zijn op de *mobilitéitsbehoefte* en de *mobilitéitsmogelijkheden*. Daarnaast wordt er aangegeven of ze een bevorderende (+) en/of belemmerende (-) werking hebben op de interne mobiliteit.

Factoren			
<b>Persoonlijke karakteristieken</b>		<b>Kennis, vaardigheden &amp; ervaring</b>	
<u>Behoeften / Bereidheid</u>	<u>Mogelijkheden</u>	<u>Behoeften / Bereidheid</u>	<u>Mogelijkheden</u>
Levensfase (+/-)		Ontwikkelen in kennis en vaardigheden (+)	Ervaring (+)
Carrière interesses (+/-)		Inzetbaarheid (+)	Inzetbaarheid (+)
<b>Werkgerelateerde kenmerken</b>		<b>Organisatie en contextuele kenmerken</b>	
<u>Behoeften / Bereidheid</u>	<u>Mogelijkheden</u>	<u>Behoeften / Bereidheid</u>	<u>Mogelijkheden</u>
Arbeidstevredenheid (+/-)	Sociaal kapitaal (+)	Grootte organisatie (+)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeidsinhoudelijk</li> <li>• De mate van baan zekerheid</li> <li>• Onderlinge verhoudingen</li> <li>• Carrière mogelijkheden</li> </ul>		Slechte economische omstandigheden (-)	Slechte economische omstandigheden (-)

*Figuur 2.2. Factoren interne mobiliteit*

Zoals blijkt kunnen er verschillende factoren van invloed zijn op interne mobiliteit. Echter, in de literatuur zijn er, naast deze factoren, nog vele andere factoren beschreven die ook de interne mobiliteit beïnvloeden. Verwacht wordt dat de bovenstaande factoren het meest van toepassing zullen zijn bij de meeste praktijken.

#### 2.4. Interne mobiliteit vergroten

Nu duidelijk is welke factoren van invloed zijn op de interne mobiliteit, kan de organisatie ook gerichte activiteiten ondernemen om het bewegingskapitaal te vergroten. Zo kan een organisatie verschillende instrumenten inzetten. Niet alleen de organisatie vervult een belangrijke rol met betrekking tot interne mobiliteit, ook de manager en de medewerkers zelf maken hier deel van uit. Voordat hier op ingegaan wordt, wordt er eerst gekeken naar de veranderingen op de arbeidsmarkt die een grote invloed hebben gehad op hoe de carrière

momenteel is ingedeeld. Naar aanleiding daarvan wordt er uiteengezet wie er nu eigenlijk verantwoordelijk is voor de interne mobiliteit: de werkgever of de medewerker.

#### 2.4.1. *Veranderingen in de traditionele carrière*

Al generaties lang is het concept lifetime employment voor organisaties de norm geweest tussen werkgevers en medewerkers, wat vooral zichtbaar was binnen grote organisaties (Thijssen, van der Heijden & Rocco, 2008). Door de veranderende arbeidsmarkt hebben organisaties steeds meer behoefte gekregen aan flexibiliteit en mobiliteit, waardoor het accent is komen te liggen op lifetime employability. Hierdoor kunnen werkgevers steeds minder vaak een vast contract aanbieden (Thijssen et al., 2008). Deze veranderingen hebben ook gevolgen gehad voor het psychologisch contract. Een psychologisch contract omvat de percepties van wederzijdse verwachtingen tussen werkgever en medewerker. Waar eerst de focus lag op stabiliteit en duurzaamheid, ligt in het moderne psychologische contract de focus op continu leren en veranderen. Hier wordt werkzekerheid vervangen door employability. Van medewerkers wordt verwacht dat zij mobiel en proactief zijn in het managen van hun loopbaan. De verantwoordelijkheid komt hierdoor meer bij de medewerker zelf te liggen in plaats van bij de organisatie (Sturges et al., 2005; Van der Heijden et al., 2008).

Door de afname van de traditionele vormen van carrière en veranderingen in het psychologisch contract zijn er twee dominante perspectieven ontstaan, namelijk de *boundaryless* en de *protean career*. In de *boundaryless career* (Arthur & Rousseau, 1996), oftewel grenzeloze carrière, wisselen mensen veelvuldig van functie of werk (Vianen, 2007: 304). In de *protean career* wordt de carrière niet gedreven door de organisatie, zoals in een traditionele carrière, maar door het individu en door psychologisch succes in plaats van succes door salaris en macht (Segers, Inceoglu, Vloeberghs, Bathram & Hendrickx, 2008). In beide concepten wordt van de medewerker vrijwillige mobiliteit en het nemen van verantwoordelijkheid in de eigen loopbaan benadrukt (Van der Heijden et al., 2008; Forrier et al., 2009). *Boundaryless career* wordt vooral gekenmerkt door mobiliteit tussen verschillende organisaties, oftewel externe mobiliteit. Zoals al naar voren kwam in paragraaf 2.2.2. kan interne mobiliteit deel uitmaken van *Boundaryless career* (Sullivan, 1999 in Ostroff & Clark, 2001). Zo kunnen organisaties door middel van interne mobiliteit de mogelijkheden voor de ontwikkeling van diverse vaardigheden vergroten. Dit kan door het aanbieden van verschillende soorten banen en horizontale bewegingen, wat vooral mogelijk is bij grote organisaties. Hierdoor worden de mogelijkheden van de medewerkers vergroot en kunnen zij nieuwe vaardigheden leren, inzetbaarheid vergroten en interessanter werk zoeken (Ostroff & Clark, 2001).

#### 2.4.2. *Wiens verantwoordelijkheid?*

Uit het bovenstaande blijkt dat er een verandering zichtbaar is in carrières en dat medewerkers hierdoor steeds meer eigen verantwoordelijkheid krijgen. Thijssen, Heijden en Rocco (2008) pleiten er echter voor dat ook organisaties verantwoordelijkheid moeten nemen om een bijdrage te kunnen leveren aan de mobiliteit van medewerkers. Van medewerkers wordt hierbij wel verwacht dat zij eigen verantwoordelijkheid nemen in hun loopbaanontwikkeling en gebruik zullen maken van de activiteiten welke de organisatie aanbiedt. Ook Verbruggen et al. (2008) stellen dat investeren in employability vaak gezien wordt als een gedeelde

verantwoordelijkheid tussen werkgever en medewerker. Wanneer een individu zelf activiteiten onderneemt, spreken de auteurs over Individueel Loopbaan Management (ILM). ILM wordt onderverdeeld in intern en extern. In dit onderzoek wordt er alleen gericht op interne (ILM-intern) employability, omdat dit samenhangt met interne mobiliteit. Onder ILM-intern wordt verstaan het vermogen van het individu om te werk gesteld te blijven bij de huidige werkgever (Sanders & de Grip, 2004). Er kan hier geïnvesteerd worden om eigen prestaties zichtbaar te maken binnen de organisatie en bedrijfsspecifieke kennis en vaardigheden en relaties op te bouwen (Verbruggen et al., 2008: 57). Om de interne mobiliteit van een medewerker te vergroten, heeft de werkgever de verantwoordelijkheid om te faciliteren en te stimuleren voor het nemen van eigen initiatief. Dit wordt door Verbruggen en collega's (2008) aangeduid met *Organisatie Loopbaan Management (OLM)*. Hier gaat het vooral om interne inzetbaarheid door te investeren in bedrijfsspecifieke competenties. Uit het onderzoek van Verbruggen et al. (2008) blijkt dat, wanneer de organisatie doet aan loopbaanmanagement (OLM), dit leidt tot meer individueel loopbaanmanagement (ILM). De medewerkers worden hier gestimuleerd tot interne en externe mobiliteit, maar het effect op interne individueel loopbaan management is bijna zes keer groter (Verbruggen et al., 2008). Dit is niet verwonderlijk, aangezien werkgevers er meer baat bij hebben wanneer medewerkers investeren in de interne inzetbaarheid. Echter, kan dit ook een nadeel zijn aangezien externe mobiliteit de instroom binnen organisaties bevordert. Hierdoor wordt de ervaringsconcentratie van het personeelsbestand tegengegaan (De Grips, van Loo & Sanders, 2004).

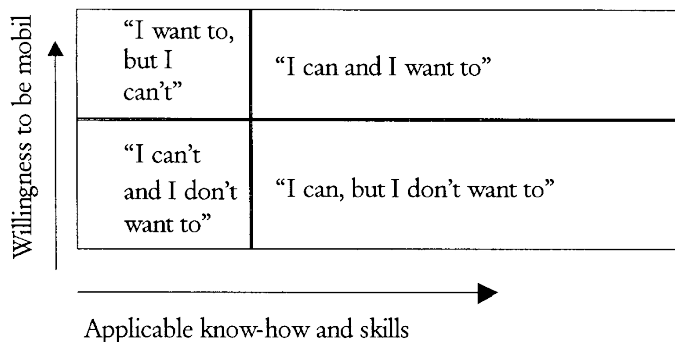
Uit het bovenstaande kan gesteld worden dat de verantwoordelijkheid bij zowel de organisatie als de medewerkers ligt. Dit past goed bij het moderne psychologische contract, waarin de werkgever geen baan voor het leven aanbiedt, maar faciliteert in de inzetbaarheid en mobiliteit van de medewerker. Daarnaast verwacht de werkgever dat de medewerker zelf initiatief en verantwoordelijkheid neemt in zijn loopbaan en dat men gebruik maakt van de instrumenten welke de organisatie aanbiedt.

#### *2.4.3. HR-Instrumenten die de interne mobiliteit vergroten*

Zoals blijkt uit het voorgaande kan de organisatie medewerkers stimuleren om zelf meer initiatief te nemen op het gebied van loopbaanontwikkeling en mobiliteit. Van belang is dat de organisatie dit moet faciliteren. In deze paragraaf worden diverse mogelijkheden uiteengezet welke een bijdrage kunnen leveren aan de interne mobiliteit. Allereerst wordt er vanuit de organisatie zelf gekeken welke activiteiten ondernomen kunnen worden. Vervolgens zal er in de daaropvolgende paragraaf vanuit de manager en medewerkers gekeken worden hoe zij de interne mobiliteit kunnen bevorderen. Hier worden de sub deelvragen van deelvraag 4 beantwoord. Vanuit het drieluik (organisatie, manager en medewerkers) zal gekeken worden hoe zij een bijdrage kunnen leveren om de interne mobiliteit te vergroten.

## Type medewerkers

Er zijn verschillende activiteiten die kunnen bijdragen tot het vergroten van het bewegingskapitaal van medewerkers. Kluytmans en Ott (1999) beschrijven een viertal typen medewerker, waarin er onderscheid gemaakt wordt tussen de bereidheid en het vermogen van de medewerker met betrekking tot employability. Deze verschillende groepen medewerkers kunnen ook toegepast worden op de bereidheid en vermogen tot interne mobiliteit, oftewel de behoeftes en mogelijkheden van de medewerker. Kluytmans en Ott (1999) stellen dat het type instrument afhankelijk is van het type medewerker. Zo hebben medewerkers die willen bewegen, en dit ook kunnen, andere instrumenten nodig dan medewerkers die wel willen maar het niet kunnen. In de volgende paragraaf worden de verschillende groepen medewerkers en bijpassende instrumenten uitgewerkt.



*Figuur 2.3: Four starting-situations of staff members with regard to promoting employability (Kluytmans & Ott, 1999: 266)*

**I can and I want to** - De eerste groep wordt gekenmerkt door medewerkers die willen en ook in staat zijn om te bewegen. Dit is de makkelijkste situatie voor de organisatie. Hierbij is wel een veelvoorkomend probleem dat mensen vaker willen veranderen dan mogelijk is. Dit kan komen doordat de cultuur en structuur van de organisatie dit blokkeren en managers niet voldoende de ondersteunde rol op zich nemen (Van der Heijden, 1998 in Kluytmans & Ott, 1999). Om de cultuur van een organisatie te veranderen, kunnen trainingen en cursussen voor managers helpen, zodat zij een andere stijl van leidinggevende leren.

**I want to, but I can't** - Deze groep wil bewegen, maar kan het niet. Leren heeft hier vooral plaatsgevonden op de werkplek zelf. Het vermogen tot mobiliteit van de medewerker moet vergroot worden. Volgens de auteurs kan dit door functie specifieke opleidingen, taakverbreding, werken in projecten en job-rotatie (Kluytmans & Ott, 1999).

**I can, but I don't want to** - Medewerkers in deze groep beschikken over de mogelijkheden maar willen niet bewegen. Vaak zeggen medewerkers dit omdat zij graag interne-opwaartse mobiliteit willen zien met een beloning. Kluytmans en Ott (1999) geven als oplossing bij deze groep aan dat vooral financiële maatregelen zullen helpen. Interne-horizontale mobiliteit zou bijvoorbeeld kunnen worden beloond door het opnemen van *skill-based* bonussen. Daarnaast dient de organisatie de medewerkers bewust te maken van de voordelen van interne mobiliteit en de weerstand weg te nemen.

**I can't and I don't want to** - Dit zijn medewerkers die niet willen en niet kunnen veranderen. Deze groep wordt ook wel als meest zorgwekkende groep ervaren ten aanzien van interne mobiliteit. De medewerkers binnen deze groep zullen zelf weinig verantwoordelijkheid

nemen voor hun eigen loopbaan. De organisatie zal zelf erg moeten trekken aan deze groep om zowel de mogelijkheden als de behoefte te vergroten. De onderstaande instrumenten zullen hier dan ook allemaal noodzakelijk zijn om de interne mobiliteit te vergroten (Kluytmans & Ott, 1999).

In deze studie worden de type medewerkers, *I can and I want to* en *I want to, but i can't*, meegenomen. De steekproef van deze studie betreft namelijk medewerkers die *willen* mobiliseren. Onderstaand zullen dan ook instrumenten beschreven worden die met name de mogelijkheden van het individu om te mobiliseren vergroot.

### Instrumenten

Allereerst zullen er verschillende instrumenten worden beschreven, welke in de wetenschappelijke literatuur naar voren komen. Vervolgens wordt er een overzicht gemaakt van de groepen medewerkers met bijpassende instrumenten.

**Adequate informatievoorziening** – Het is van belang dat medewerkers goed op de hoogte gehouden worden van de mogelijkheden tot interne mobiliteit. Medewerkers moeten op de hoogte zijn van openstaande vacatures en werkgevers moeten inzichtelijk hebben over welke kennis en vaardigheden de medewerkers beschikken (SER, 2011). Hierdoor kan er een goede match komen. Ook Kluytmans en Ott (1999) stellen dat het van belang is om de kennis van de interne arbeidsmarkt te vergroten. Dit kan gedaan worden door het interne vacaturebestand inzichtelijk te maken bij de medewerkers. Bovendien is het belangrijk dat een organisatie duidelijk maakt wat de verwachtingen zijn van de medewerkers rondom interne mobiliteit. Het moet duidelijk zijn welke verantwoordelijkheden zij hierin neemt en wat de verantwoordelijkheden zijn van de medewerkers (Gaspersz & Ott, 1999).

**Bewustwording vergroten** – Binnen organisaties komt het vaak voor dat de huidige cultuur nog te weinig is ingericht op interne mobiliteit. Vanuit de medewerkers en werkgevers zijn er vaak twijfels over de voordelen van interne mobiliteit. Dit komt omdat men vaak geen helder beeld kan vormen van de vereiste ervaring, kennis en diploma's en de gevolgen van de arbeidsvoorwaarden. Het is hierdoor lastig om de voordelen van interne mobiliteit in te schatten (Ostroff & Clark, 2001). Van belang is om het besef van de voordelen te vergroten. Dit kan gedaan worden door goede informatie en voorlichting te geven aan alle partijen (werkgever, medewerker, etc.). De voordelen moeten voor alle partijen duidelijk zijn en er moet bewustwording gecreëerd worden. Daarnaast hebben de managers een belangrijke rol om mobiliteit te stimuleren (SER, 2011). Kortgezegd moet de mind-set van zowel de werkgever als medewerker veranderen. Tevens is het van belang voor zowel de werkgever als de medewerker dat er de bewustwording is van een leerklimaat binnen de organisatie (SER, 2012). Hierbij is het noodzakelijk om het leerklimaat te ondersteunen zodat medewerkers zich kunnen blijven ontwikkelen. Het moet vanzelfsprekend worden dat medewerkers verantwoordelijkheid gaan nemen in hun eigen leerproces en breed inzetbaar moeten blijven. Voor werkgevers is het van belang dat zij de medewerkers hierin bewust maken en ondersteunen.

**Training en opleiding** – Voor de groep medewerkers die willen maar niet kunnen is het van belang dat hun mogelijkheden vergroot worden. Dit kan onder andere gedaan worden door trainingen en opleidingen aan te bieden. Kluytmans en Ott (1999) stellen dan ook dat continue leren door middel van trainingen en opleidingen van groot belang is voor het bevorderen van de mobiliteit en inzetbaarheid. Voor het ontwikkelen van algemene kennis en vaardigheden kan gebruik worden gemaakt van algemene trainingen. Dit zal met name de externe mobiliteit bevorderen. Bedrijfs- en baanspecifieke trainingen zullen enkel de interne mobiliteit bevorderen (Wolff, Luijkx en Kerhofs, 2003; Grip, Heijke, & Willems, 1998). Daarnaast kan er ook gedacht worden aan sollicitatietrainingen, die de stap om te bewegen kunnen vereenvoudigen (Gaspersz & Ott, 1999). Verder is het een veelvoorkomend probleem dat mensen vaker willen veranderen dan mogelijk is. Dit kan komen doordat de cultuur en structuur van de organisatie dit blokkeren en managers niet voldoende de ondersteunde rol op zich nemen (Van der Heijden, 1998 in Kluytmans & Ott, 1999). Om de cultuur van een organisatie te veranderen, kunnen trainingen en cursussen voor managers helpen, zodat zij een andere stijl van leidinggevende leren. Kortgezegd zijn trainingen en opleidingen goede instrumenten om de inzetbaarheid te vergroten en zal dit de interne mobiliteit ten goede komen.

**Taakverandering** – Naast trainingen en opleidingen kan er ook gebruik worden gemaakt van verschillende interventies zoals functieverbreding, functieverrijking, taakroulatie en het verbeteren van de productieve inzetbaarheid (SER, 2011; Kluytmans en Ott, 1999; Gaspersz & Ott, 1996; Forrier en Sels, 2005). Hierbij krijgen de medewerkers nieuwe taken en opdrachten binnen hun eigen functie wat leidt tot een verdere groei van vaardigheden en kennis. Dit instrument is vooral voor interne mobiliteit van belang. Zo stellen Forrier en Sels (2005) dat taakverbreding of -verruiming ervoor kunnen zorgen dat de competenties niet verdwijnen en dat het bewegingskapitaal verbreed kan worden door nieuwe kennis en vaardigheden te leren. Van Dam (2004) heeft onderzocht in hoeverre medewerkers bereid zijn om deel te nemen aan activiteiten om de flexibiliteit van hun organisaties te bevorderen. Hierin kijkt de auteur ook naar de daadwerkelijke activiteiten welke ondernomen zijn. De mobiliteitsactiviteiten welke van Dam noemt zijn: verandering van werk, plaats, afdeling en baan en deelname aan opleiding en ontwikkeling. Deze activiteiten bieden nieuwe opleidingsmogelijkheden en werkervaring. Echter, stellen Quinn en Fearman (2011), het is afhankelijk van het individu zelf in hoeverre deze instrumenten zullen bijdragen aan interne mobiliteit. Het karakter en de instelling van de persoon heeft hier een grote invloed op en hij of zij moet ook 'willen' leren.

**Tijdelijk job(verandering)** – Tijdelijke verandering is vergelijkbaar met taakverandering, alleen gaat het hierbij om een verandering voor een afgesproken periode (Gaspersz & Ott, 1996). Kluytmans en Ott (1999) spreken hier over een terugkeergarantie. Bij een terugkeergarantie garandeert de organisatie de medewerker om terug te kunnen komen in zijn oude functie. Hierdoor wordt de stap minder groot om te bewegen en kunnen medewerkers ervaren hoe het is om te veranderen. Bovendien vergroot dit ook de kennis en vaardigheden en krijgt de medewerkers meer werkervaring. Uit onderzoek blijkt dat werkervaring invloed heeft op de mogelijkheden van de medewerker om te bewegen (Lee et al., 2008). Een tijdelijke verandering heeft vooral een positief effect op de interne mobiliteit omdat de wisseling binnen de organisatie plaatsvindt. Naast een tijdelijke verandering in de organisatie

zelf kan de medewerker ook tijdelijk bij een andere werkgever werken, oftewel detachering. Hier blijft de medewerker bij de huidige organisaties in dienst, maar werkt hij/zij voor een bepaalde tijd bij een andere werkgever (Gesthuizen & Dagevos, 2005).

**Loopbaanbegeleiding/coaching** - Loopbaanbegeleiding is een effectief instrument bij het bevorderen van interne mobiliteit. Sommige medewerkers hebben helder voor ogen wat ze wel en niet willen en ze kunnen deze ideeën ook realiseren. Andere medewerkers hebben dit niet en dan is het noodzakelijk dat zij begeleid worden. Bij loopbaanbegeleiding wordt de medewerker geholpen bij het sturen en vormgeven van zijn loopbaan en bij het ontwikkelen van een visie (Kluytmans & Ott, 1999). Forrier en Sels (2005) omschrijven loopbaanbegeleiding als een activiteit die toelaat om verwachtingen helder te krijgen (*knowing-why*), de kennis te verruimen (*knowing-how*) en individuen met de juiste netwerken met elkaar in contact te brengen (*knowing-whom*) (Forrier & Sels, 2005: 64). Tevens stellen de auteurs dat loopbaanbegeleiding een belangrijk middel is om de mobiliteitsbehoefte van een persoon te ondersteunen, maar ook te verruimen en onderhouden.

**Self-assessment** - Veel organisaties willen hun medewerkers meer verantwoordelijkheid geven voor hun eigen loopbaan. Het stimuleren van hun bewustzijn wordt voornamelijk gedaan door middel van coaching en functioneringsgesprekken. Een instrument om de zelfkennis van een medewerker te vergroten is *self-assessment*. Hier worden de vaardigheden, competenties, kennis, motivatie en persoonlijkheid van de medewerker in kaart gebracht (Kluytmans en Ott, 1999). Het doel is dat medewerkers over grenzen heen durven te stappen binnen hun functies en in een ruimer perspectief gaan kijken naar ontwikkelingsmogelijkheden binnen de organisatie. Dit traject kan worden geleid door middel van een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP).

**Persoonlijk Ontwikkelingsplan** – Een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) kan de interne mobiliteit ondersteunen. In een POP wordt er gekeken welke stappen er gezet kunnen worden om vaardigheden en kennis van de medewerker voor de huidige en/of toekomstige functie te ontwikkelen (Gaspersz & Ott, 1996; Thijssen, 2001). Thijssen (2001) stelt dat dit een belangrijk middel is om zelfmanagement te stimuleren. Hij beargumenteert dat het opstellen van een POP wederzijdse teleurstellingen, met negatieve gevolgen, kan voorkomen. Door middel van een POP kan er een beslissing gemaakt worden om te veranderen van functie of nog op dezelfde positie te blijven en aan de benodigde competenties te werken. Een POP kan bijdrage aan het vermogen maar ook aan de behoefte voor interne mobiliteit.

Voor de twee groepen medewerkers (*I can and I want to* en *I want, but I can't*) kunnen er verschillende instrumenten ingezet worden om het bewegingskapitaal te vergroten. In figuur 2.4. is een overzicht weergegeven waarin duidelijk wordt welke instrumenten ingezet kunnen worden om de interne mobiliteit te vergroten. Samenvattend kan er gesteld worden dat bij elke groep medewerkers verschillende type instrumenten van toepassing zullen zijn. Door dit inzichtelijk te hebben, kunnen er gerichte interventies plaatsvinden om eventuele obstakels weg te nemen. Sommige instrumenten zullen voor beide groepen medewerkers bruikbaar zijn.



I can and I want to	I want to, but I can't
Adequate informatievoorziening	Adequate informatievoorzieningen
Bewustwording vergroten	Bewustwording vergroten
Trainingen en opleidingen	Trainingen en opleidingen
	Taakverandering
	Tijdelijke job(veranderingen)
	Loopbaanbegeleiding/coaching
	POP
	Self-assessments

Figuur 2.4: HR-instrumenten per type medewerker

#### 2.4.4. Rol manager en medewerkers

Nu duidelijk is welke instrumenten door de organisatie ingezet kunnen worden, zal er nu worden gekeken hoe managers en medewerkers zelf de interne mobiliteit kunnen vergroten binnen de condities van het organisatiebeleid. Zoals al eerder beschreven is, komt de verantwoordelijkheid voor eigen loopbaan steeds meer te liggen bij de medewerkers zelf, maar wat voor rol heeft de manager daar in?

**Manager** – Naast de veranderingen in carrière concepten, is er ook veel veranderd binnen de context van HRM en is er een verschuiving zichtbaar in de HR-verantwoordelijkheden. De lijnmanager krijgt steeds meer taken voor het vertalen en implementeren van het HR-beleid en meer verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van de medewerkers (Larsen & Brewster, 2003; Knies, 2012). Larsen en Brewster (2003) stellen dat deze ontwikkeling een aantal praktische problemen kent. Zo kan het zijn dat een manager deze verantwoordelijkheid niet wil, er niet voldoende tijd voor heeft, niet de juiste capaciteiten heeft om HR-vraagstukken te behandelen, niet op de hoogte is van recente ontwikkelingen op het gebied van HRM en niet beschikt over een organisatorische of langere termijn visie. Ook Vianen (2007) stelt dat de manager een grote rol speelt in het bepalen van de ontwikkelingsmogelijkheden en beweeglijkheid van medewerkers. Uit onderzoek is gebleken dat de relatie tussen de manager en medewerker van grote invloed is. Zo krijgen medewerkers die een goede band hebben met hun manager meer feedback en mogelijkheden voor uitdagende doelen (Bezuijn, 2005).

Bovendien blijkt dat met name lijnmanagers verantwoordelijk zijn voor het implementeren van het HR-beleid en HR-praktijken. Wright en Nishii (2007) hebben een model ontwikkeld, waarin verschillende stappen worden weergegeven voor hoe HR-beleid van toegevoegde waarde kan zijn aan de performance van een organisatie. Dit wordt ook wel de *performance-keten* genoemd.



Figuur 2.5: Process Model of SHRM, (Wright & Nishii, 2007: 10)

In dit model worden verschillende schakels onderscheiden die het beoogde beleid en de uiteindelijke performance van een organisatie procesgewijs doorlopen (Wright & Nishii,

2007). Dit model laat zien dat er verschillen kunnen ontstaan tussen HR-beleid, welke door het hogere management is gemaakt, en de daadwerkelijke uitvoering, oftewel de medewerkers perceptie, van het beleid (Purcell en Hutchinson, 2007; Wright & Nishii, 2007). Hiermee wordt aangetoond hoe medewerkers HR-praktijken interpreteren en in hoeverre dit hun reactie kan vormgeven. Er wordt hier onderscheid gemaakt tussen beoogd beleid (intended practices) en geïmplementeerd beleid (actual practices). Het beoogde beleid zijn de HR-maatregelen en HR-activiteiten welke bepaald zijn door het hogere management om de kennis en vaardigheden van medewerkers te vergroten. Geïmplementeerd beleid zijn de maatregelen die, met name door de manager, worden uitgevoerd in de praktijk (Purcell & Hutchinson, 2007; Knies, 2012). Knies (2012) stelt dat er tussen deze twee elementen een 'gap' kan komen. Hierbij veronderstelt de auteur dat degenen die het HR-beleid moeten implementeren het gewenste beleid niet op een eenduidige manier uitvoeren of helemaal niet in praktijk toepassen. Hierdoor kan de perceptie van medewerkers verschillend beïnvloed worden. Gedacht kan worden aan HR-praktijken omtrent de interne mobiliteit, zoals het voeren van gesprekken over de ontwikkeling van de medewerker. Enerzijds hebben lijnmanagers dus een duidelijk HR-beleid nodig voor het uitvoeren van hun activiteiten. Anderzijds wordt het beleid bepaald door het gedrag van lijnmanagers. Dit kan ook wel onder de noemer 'people management' samengevat worden (Knies, 2012).

**Medewerkers** - Niet alleen de rol van de lijnmanagers is veranderd, ook de rol van de medewerkers is veranderd door het ontstaan van de nieuwe carrièreconcepten, *boundaryless* en *protean careers*, welke in paragraaf 2.4.1. beschreven zijn. Hierdoor is de verantwoordelijkheid voor inzetbaarheid, ontwikkeling en mobiliteit steeds meer bij de medewerkers zelf komen te liggen in plaats van bij de werkgever (Van der Heijden et al., 2008; Sturges et al., 2005). Medewerkers kunnen investeren door eigen prestaties zichtbaar te maken binnen de organisatie, bedrijfsspecifieke kennis en vaardigheden te vergroten en relaties op te bouwen (Verbruggen et al., 2008: 57). Echter, zo stellen de auteurs, niet iedereen kan in de zelfde mate die verantwoordelijkheid op zich nemen. Zo blijkt dat laaggeschoolden, oudere medewerkers, medewerkers in lagere functies en medewerkers die zich 'werkzeker' wanen, minder goed scoren op Individueel Loopbaan Management (ILM).

## 2.5. Conclusie en verwachtingen

### 2.5.1. Inleiding

Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie van de theoretische bevindingen waaruit veronderstellingen en verwachtingen zijn af te leiden. Dit zal de basis zijn voor het verdere onderzoek in de praktijk.

### 2.5.2. Conclusie en verwachtingen

De eerste paragraaf is er antwoord gegeven op deelvraag 1: *wat houdt interne mobiliteit in?* Allereerst is het begrip interne mobiliteit geconceptualiseerd en zijn de voor- en nadelen van interne mobiliteit voor zowel de organisatie als medewerker opgetekend. Uit de wetenschappelijke literatuur blijkt dat er verschillend gedacht wordt over mobiliteit. Zo kan mobiliteit verschillende vormen aannemen, namelijk: interne en externe mobiliteit, opwaartse,

horizontale en neerwaartse mobiliteit en gedwongen en vrijwillige mobiliteit. Uit de literatuur blijkt dat de vorm interne-opwaarts mobiliteit de meest gewenste vorm is van mobiliteit. Vervolgens is het belang van interne mobiliteit uiteengezet. Hieruit blijkt dat interne mobiliteit voor- en nadelen voor zowel de medewerkers als organisatie kent. Door verschillende ontwikkelingen op de arbeidsmarkt moeten organisaties hun activiteiten herstructureren en is interne mobiliteit een belangrijk thema geworden. Interne mobiliteit zorgt ervoor dat er beter ingespeeld kan worden op de veranderende omgeving doordat het aanpassingsvermogen van het personeelsbestand wordt vergroot. Ook voor medewerkers heeft het verschillende voordelen. Zo biedt interne mobiliteit de mogelijkheid om je vaardigheden te ontwikkelen waardoor je breder inzetbaar wordt.

In het tweede deel van dit hoofdstuk is er deels antwoord gegeven op deelvraag 2: *Wat zijn de behoeftes en mogelijkheden van de medewerkers op het gebied van interne mobiliteit en welke factoren zijn hierop van invloed?* Allereerst is de relatie tussen inzetbaarheid en mobiliteit uitgelegd. Zo blijkt dat de relatie tussen mobiliteit en inzetbaarheid van de medewerkers cirkelvormig is. Enerzijds wordt mobiliteit als uitkomst van inzetbaarheid gezien. Anderzijds wordt mobiliteit als middel gezien om de inzetbaarheid te vergroten. Er wordt hier onderscheid gemaakt tussen de behoeftes en mogelijkheden om te mobiliseren, oftewel het willen en het kunnen. Verschillende factoren kunnen hierbij belemmerend en/of bevorderend werken. Zo blijkt dat persoonlijke karakteristieken, kennis, vaardigheden en ervaring, werkgerelateerde kenmerken, de organisatie en contextuele kenmerken hierin een rol spelen. De verschillende factoren zullen opgenomen worden in de topic-lijst voor de interviews (zie voor de uitleg van die lijst het volgend hoofdstuk). De verwachting is dat deze factoren ook van invloed zijn bij het onderzoek in de empirie. Omdat deelvraag 2 opgedeeld is in twee sub deelvragen, waarbij onderscheid gemaakt wordt tussen factoren die van invloed zijn op de *mobiliteitsbehoefte* en de *mobiliteitsmogelijkheden*, wordt hier ook een onderscheid in gemaakt. Daarnaast wordt er aangegeven of ze een bevorderende (+) en/of belemmerende (-) werking hebben op de interne mobiliteit (Zie figuur 2.2. P. 25).

In het derde deel van dit hoofdstuk is deelvraag 4 vanuit de theorie beantwoord: *Welke obstakels komen de medewerkers tegen en hoe kan de interne mobiliteit, indien nodig, vergroot worden?* Allereerst is er gekeken wie er eigenlijk verantwoordelijk is voor de mobiliteit en inzetbaarheid. Hieruit blijkt dat er een verschuiving plaatsvindt van de traditionele vorm van carrière naar een carrière waar de verantwoordelijkheid steeds meer bij de medewerker zelf komt te liggen in plaats van bij de werkgever. Verwacht wordt dat wanneer de organisatie werkt aan organisatie loopbaanmanagement (OLM) dit leidt tot meer individueel loopbaanmanagement (ILM).

Deelvraag 4 bevat 3 sub deelvragen waar vanuit de organisatie, manager en medewerker gekeken wordt hoe de interne mobiliteit vergoot kan worden. Deze worden onderstaand uiteengezet.

**Organisatie** – Om de interne mobiliteit te ondersteunen kan een organisatie verschillende instrumenten inzetten. In de literatuur worden er vier typen medewerkers beschreven waar onderscheid is gemaakt tussen de bereidheid en de mogelijkheden. Elke groep medewerkers is gebaat bij andere instrumenten. Er wordt getracht de respondenten te typeren in de twee type medewerkers, *I can and I want to* en *I want, but I can't*. Verwacht wordt dat de genoemde instrumenten de mogelijkheden van de medewerker kunnen bevorderen en dat dit afhankelijk

is van het kunnen en willen van de medewerker (type medewerker). In figuur 2.6 zijn de instrumenten die van invloed zijn op de interne mobiliteit schematische weergegeven.

Instrumenten
Adequate informatievoorzieningen (+)
Bewustwording vergroten (+)
Trainingen en opleidingen (+)
Taakverandering (+)
Tijdelijke job(veranderingen) (+)
Loopbaanbegeleiding (+)
POP (+)
Self-assessments (+)

*Figuur 2.6: Instrumenten*

**Manager** - Naast de instrumenten die een organisatie kan inzetten, heeft de manager ook een belangrijke rol op het gebied van interne mobiliteit. De lijnmanagers krijgen steeds meer taken voor het vertalen en implementeren van het HR-beleid, waardoor zij steeds meer verantwoordelijkheden voor de ontwikkeling van hun medewerkers krijgen. Medewerkers zullen dan ook meer behoefte hebben aan een manager die hen daarin ondersteunt. De verwachting binnen deze studie is dat de managers zich steeds meer moeten gaan opstellen als ‘peoplemanagers’ en de medewerkers moeten stimuleren en faciliteren rondom interne mobiliteit. Bovendien wordt er verwacht dat geïmplementeerde maatregelen op verschillende manieren door medewerkers kunnen worden gepercipieerd en geïnterpreteerd. Zo wordt de perceptie van de medewerkers beïnvloed door de HR-praktijken, maar ook door de manier hoe die HR-praktijken uitgevoerd worden door lijnmanagers.

**Medewerker** - Ook de medewerker zelf kan een bijdrage leveren in het vergroten van zijn mobiliteit door meer eigen verantwoordelijkheid te nemen in zijn loopbaan. De verwachting is dat de verantwoordelijkheid vooral in handen ligt bij de medewerkers zelf en dat de organisatie instrumenten aanbiedt om de interne mobiliteit te bevorderen. Deze verwachtingen sluiten goed aan bij het nieuwe psychologische contract, waarin de verantwoordelijkheid voor inzetbaarheid, ontwikkeling en mobiliteit steeds meer bij de medewerker zelf komt te liggen in plaats van bij de werkgever.

### 3. Methodologische verantwoording praktijkonderzoek

#### 3.1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de verantwoording van de methodologische keuzes van het empirisch deel in dit onderzoek uiteengezet. Allereerst wordt de onderzoeksopvatting in paragraaf 3.2. besproken. In paragraaf 3.3. wordt de onderzoeksmethode beschreven. Vervolgens wordt er in paragraaf 3.3. ingegaan op de onderzoekspopulatie en zal in paragraaf 3.5. de data-analyse beschreven worden. Het hoofdstuk wordt tenslotte afgesloten met de betrouwbaarheid en de validiteit van dit onderzoek.

#### 3.2. Onderzoeksopvatting

Dit onderzoek is kwalitatief van aard. Dat is naar aanleiding van de onderzoeksvraag en het theoretische kader voor gekozen. Daarnaast is hier voor gekozen omdat deze studie een interpretatieve grondslag heeft en zich richt op de betekenisgeving van de medewerkers. Kwalitatief onderzoek kan als volgt gedefinieerd worden:

*“In kwalitatief onderzoek richt de vraagstelling zich op onderwerpen die te maken hebben met de wijze waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen. Er worden onderzoeksmethoden gebruikt die het mogelijk maken om het onderwerp vanuit het perspectief van de onderzochte mensen te leren kennen met het doel om het te beschrijven en waar mogelijk te verklaren.” (Boeije, 2012: 27)*

Er zijn verschillende redenen waarom er voor kwalitatief onderzoek gekozen is. Allereerst hangt de keuze voor het doen van kwalitatief onderzoek af van de onderzoeksvraag. De vraagstelling binnen dit onderzoek richt zich op de behoeftes, mogelijkheden, ervaringen en wensen van de ICT-medewerkers rondom interne mobiliteit. Tevens bevindt het onderzoek zich in een situatie waarin het bijzondere van een persoon, de ICT-medewerkers, beschreven wordt en wil men de betekeniswereld achter interacties, processen, gedragingen en ervaringen rondom interne mobiliteit bij KLM exploreren (Boeije, 2012). Met dit onderzoek wordt getracht een indicatie te geven van wat er leeft onder de ICT-medewerkers en wordt er gekeken welke obstakels zij tegenkomen. Op deze manier kan er achterhaald worden wat er speelt binnen de context van KLM-ICT met betrekking tot de interne mobiliteit.

Daarnaast is er gekozen voor kwalitatief onderzoek omdat KLM-ICT de voorkeur hieraan geeft. Er wordt al vaak met kwantitatieve onderzoeken gewerkt en dit keer wilde men meer de achterliggende patronen, structuren en verklaringen rondom interne mobiliteit in kaart brengen. Bij kwantitatief onderzoek wordt er geen ruimte geboden voor de inbreng van de respondenten. Doordat de beleving van de respondenten centraal staat in dit onderzoek, past een kwalitatief onderzoek hier beter. Bovendien is er sprake van een complex probleem omdat het de vraag is of de algemene oplossingen (zie het vorige hoofdstuk) werkbaar zijn voor deze doelgroep en omdat de achterliggende redenen en oorzaken niet direct zichtbaar zijn. Door middel van explorerend kwalitatief onderzoek kan er de diepte ingegaan worden door op zoek te gaan naar die achterliggende patronen, structuren en verklaringen rondom interne mobiliteit. Er zal met dit onderzoek dan ook geen statistisch verband gerealiseerd

worden. Vervolgonderzoek zou op basis van dit onderzoek kwantitatief en toetsend ingezet kunnen worden waardoor de bevindingen alsnog generaliseerbaar worden.

Er wordt uitgegaan van een interpretatieve benadering. Mensen geven betekenis aan verschijnselen en wisselen die betekenissen onderling uit in hun dagelijkse interacties, zodanig dat ze gezamenlijk een werkelijkheid construeren (Boeije, 2012: 20). Vanuitgegaan wordt dat binnen een micro-cultuur van de organisatie mensen afwijkende perspectieven hebben. Binnen dit onderzoek worden dan ook medewerkers vanuit verschillende afdelingen benaderd.

### **3.3. Onderzoeksmethode en dataverzameling**

#### *3.3.1. Semigestructureerd interviews*

Er zal gebruik worden gemaakt van semigestructureerde interviews. Dit sluit goed aan bij de interpretatieve grondslag omdat zij op het een dezelfde doel gericht zijn: het vergaren van kennis over de behoeftes en mogelijkheden die de medewerkers hebben rondom interne mobiliteit en welke obstakels zij hierin tegen komen. Hierdoor kan de betekenisgeving van de respondenten in kaart gebracht worden (Boeije, 2012).

Bovendien wordt er door gebruik te maken van semigestructureerde interviews enerzijds een open benadering gehanteerd waardoor de behoeftes en ervaringen van de respondenten goed naar voren komen. Anderzijds heeft het een structurerend karakter waardoor belangrijke onderwerpen niet over het hoofd gezien worden en er betere vergelijkingen kunnen gemaakt worden. Door deze methode hebben de respondenten de ruimte gekregen om nieuwe onderwerpen, die niet naar voren zijn gekomen in de operationalisatie, aan te kaarten. Tevens varieerde de volgorde van de vragen per gesprek omdat er bewust ingespeeld is op het betoog van de respondent.

Ten behoeve van de semigestructureerde interviews is er een topic-lijst opgesteld welke bestaat uit een aantal *sensitizing concepts* (Boeije, 2012). De topic-lijst is opgesteld vanuit de onderzoeksvraag en theorie en uitgewerkt in concrete vragen. Tijdens de literatuurstudie zijn er verschillende onderwerpen aan het licht gekomen welke relevant zijn voor het verdere onderzoek, zoals de factoren die van invloed zijn op de interne mobiliteit en activiteiten welke een organisatie, manager en medewerker kunnen ondernemen om te interne mobiliteit te vergroten. Deze zijn opgenomen in de topic-lijst en zullen de basis zijn voor de interviews. Bovendien geven ze richting aan het interview en dienen ze als zodanig controlemiddel. Hierdoor werden er geen belangrijke zaken over het hoofd gezien. Er zijn tijdens de interviews open vragen gesteld aan de respondenten waardoor het mogelijk was dat zij zelf nieuwe factoren en ideeën die nog niet in de theorie beschreven waren te benoemen. Hierin heeft de onderzoeker geprobeerd de respondenten de ruimte te geven om te vertellen over hun ervaringen en wensen (Boeije, 2012). De onderzoeker heeft hierin de topic-lijst niet altijd strikt gevolgd, maar wel gecheckt of alle *sensitizing topics* aan bod gekomen zijn. Hierdoor kon er een goede vergelijking gemaakt worden tussen de verschillende interviews, maar ook tussen de empirie en de theorie. Zie bijlage B voor gebruikte topic-lijst.

De interviews zijn afgenomen op rustige en afgesloten plekken, zodat ze niet gestoord werden en de respondenten vrijuit konden praten. Het afnemen van de interviews duurde gemiddeld

60 minuten en de interviews zijn na toestemming van de respondenten opgenomen. De anonimiteit en vertrouwelijkheid is aan het begin van alle interviews benadrukt en is er getracht een open en vertrouwelijke sfeer te creëren waardoor de respondenten eerlijk en open hun verhaal konden vertellen. Na afloop zijn ze uitgewerkt en opgestuurd naar de respondenten voor controle. Hierdoor konden de respondenten onjuistheden eruit halen of toevoegingen erbij zetten. Alle respondenten hebben de uitwerking van het interview gelezen, waarna vijftien het verslag hebben aangevuld met extra informatie. Eén van de respondenten wilde bepaalde zinnen schrappen welke relevant waren voor het onderzoek. Aan de respondent is opnieuw de anonimiteit en vertrouwelijkheid benadrukt en uitgelegd hoe de onderzoeker met de interviews te werk gaat. De respondent ging er dan ook mee akkoord om het officiële transcript te gebruiken, met enkele aanpassingen. Tevens is tijdens het afnemen van de interviews rekening gehouden met het referentiekader van de respondenten (Boeije, 2012). Het taalgebruik is afgestemd op de doelgroep, zodat de vragen helder en begrijpelijk waren. Het eerste interview is meteen op tape beluisterd en getranscribeerd waardoor de onderzoeker de aanpak en uitvoering voor het vervolg kon verbeteren, zoals op gesloten vragen, sturende vragen, te lange vragen en double-barrelled vragen. Zo'n eerste interview wordt ook wel het pilot interview genoemd. Op basis hiervan is de topic-lijst aangepast. Er zijn enkele onderwerpen toegevoegd aan de topic-lijst en vragen anders verwoord. Voor de expliciete veranderingen, zie topic-lijst is in bijlage B.

### *3.3.2. Rol van de onderzoeker*

Volgens Boeije (2012) dient de onderzoeker zich tijdens het gehele onderzoek en dus ook tijdens de interviews neutraal op te stellen. Als onderzoeker ben je onderdeel van het instrument wat het proces lastiger maakt. Tijdens de interviews is dan ook getracht om zo min mogelijk het gedrag van de respondenten te beïnvloeden met eigen interpretaties. Zo is er niet gekozen voor al te formele kleding omdat de mensen bij KLM-ICT grotendeels in informele kleren lopen. Op deze wijze is er geprobeerd de respondenten zich meer op hun gemak te laten voelen. Aangenomen wordt dat hierdoor een respondent zich meer open en eerlijk opstelt. Dit leidt tot meer betrouwbare data. Bovendien is er tijdens het interviewen aandacht besteed aan het creëren van een open en vertrouwelijke omgeving. Voordat het interview van start ging is gevraagd of de respondent eerst koffie wilde en werd er op een rustige manier kennis gemaakt.

Meerdere respondenten hebben na afloop aangegeven dat zij het gesprek als zeer prettig hebben ervaren en dat zij de onderzoeker geïnteresseerd en empathisch vonden overkomen. Dit blijkt ook uit de sfeer en stemming tijdens de interviews. Hieruit kan aangenomen worden dat de respondenten open en vrijuit hebben kunnen spreken. Om te voorkomen dat de eigen interpretaties zullen overheersen, is er tijdens het interview zoveel mogelijk gevraagd naar voorbeelden en toelichtingen. Daarnaast is er door middel van doorvragen en samenvatten gecontroleerd of de informatie correct was.

### **3.4. Onderzoekspopulatie**

Vanuit de interviewdata kan er antwoord gegeven worden op de vraagstelling die centraal staat binnen dit onderzoek (Boeije, 2012). Er zijn in totaal zeventien interviews afgenomen bij KLM-ICT. Deze zijn onderverdeeld bij de afdelingen IS (Development, Operations en

Distributed Service) en de IMO's (Cargo, Commercial, HR & Corporate, en Operations). Bij KLM-ICT werken er in totaal 1300 ICT-medewerkers. Omdat het onderzoek zich richt op de doelgroep van de ICT-mobiliteitstafel, is er voor gekozen om de interviews af te nemen bij medewerkers van de verschillende afdelingen die hieronder vallen. Na het afnemen van de interviews beschikt de onderzoeker over alle data welke nodig zijn om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden. Er heeft dan een saturatie plaatsgevonden, oftewel een verzadiging (Boeije, 2012).

Aan de managers, die ook leden van de mobiliteitstafel zijn, is gevraagd of zij ieder twee of drie medewerkers wilden aanwijzen welke geïnterviewd konden worden. Er is hierbij aangegeven dat het één medewerker moet zijn die graag wil bewegen, maar het nog niet gelukt is en één medewerker die recent gemobiliseerd is. Hiervoor is gekozen omdat bij de medewerkers die nog niet bewogen zijn, gekeken kan worden naar welke obstakels zij tegen komen in hun mobilisatieproces en waar zij behoefte aan hebben. Bij de medewerkers die wel al bewogen zijn, kan er gekeken worden hoe het mobilisatieproces verliep, welke obstakels zij tegen zijn gekomen en waar behoefte naar was. Hierdoor kan de vraagstelling binnen dit onderzoek volledig beantwoord worden.

Allereerst hebben de managers aan de medewerkers gevraagd of zij wilden deelnemen aan dit onderzoek. Wanneer de medewerkers toegezegd hadden, heeft de onderzoeker ze vervolgens per e-mail, welke in bijlage A is opgenomen, benaderd. Hierin is nogmaals gevraagd of de medewerker wil deelnemen aan dit onderzoek en is het doel van het onderzoek kort beschreven. Vervolgens zijn er gesprekken ingepland voor het afnemen van de interviews.

In de onderstaande tabel is een overzicht van de respondenten weergegeven. Om de anonimiteit te waarborgen is er voor gekozen om niet per medewerker specifieke gegevens weer te geven.

IS	Aantal medewerkers	IMO's	Aantal medewerkers
Development	3 medewerkers	Cargo	2 medewerkers
Operations	3 medewerkers	Commercial	2 medewerkers
Distributed Services	3 medewerkers	HR & Corporate	2 medewerkers
		Operations	2 medewerkers

Tabel 3.1: Overzicht respondenten

### 3.5. Data-analyse

De interviews zijn opgenomen, zodat de onderzoeker direct na het gesprek de interviews kon transcriberen. Alle opmerkingen van de geïnterviewde zijn hierdoor behouden (Boeije, 2012). Bij het coderen heeft de onderzoeker thema's en categorieën onderscheiden die benoemd zijn met een code. Het computerprogramma NVivo is gebruikt om de interviews te analyseren. De



volgende stappen zijn hiervoor aan bod gekomen: het open coderen, axiaal coderen en het selectief coderen (Boeije, 2012).

Bij open coderen zijn alle gegevens die verzameld zijn zorgvuldig gelezen en in fragmenten ingedeeld. De relevante fragmenten zijn vervolgens gelabeld en onderling vergeleken (Boeije, 2012). Hierdoor is er een lijst met codes ontstaan. De codes zijn gebaseerd op woorden die gebruikt werden door de respondenten. Dit worden ook wel in-vivo codes genoemd (Boeije, 2012). Vervolgens is de betekenis van de belangrijkste begrippen achterhaald en is er gekeken of het aantal codes gereduceerd kon worden door clusters te maken. Hier is gebruik gemaakt van axiaal coderen. Dit wordt door Boeije (2012) ook wel categoriseren van data genoemd. Hier is onderscheid gemaakt tussen de belangrijke en minder belangrijke elementen van het onderzoek. De belangrijkste behoeftes en mogelijkheden van de medewerkers en factoren die hier van invloed op zijn, zijn achterhaald door voorbeelden. Hetzelfde geldt voor de obstakels die de respondenten noemden en hoe de interne mobiliteit volgens hen vergroot kon worden. Hier is ook gelijk een koppeling gemaakt met de codes en *sensitising concepts*. Vervolgens heeft de onderzoeker getracht de belangrijkste relaties tussen de categorieën te achterhalen en heeft ze deze geverifieerd op hun juistheid. Hier heeft selectief coderen plaatsgevonden (Boeije, 2012). Hierdoor is er een codeboom ontstaan. Deze is opgenomen in bijlage C.

### 3.6. Kwaliteit van het onderzoek

Om de onderzoeksvraag binnen deze studie op een goede manier te beantwoorden, is het van belang dat de methode van dataverzameling en –analyse voldoet aan bepaalde kwaliteitseisen. Belangrijke kwaliteitseisen zijn de betrouwbaarheid en de interne validiteit (Boeije, 2012). In deze paragraaf wordt beschreven hoe in dit onderzoek is getracht om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen.

#### 3.6.1. Betrouwbaarheid

Boeije (2012: 154) beschrijft de betrouwbaarheid van een onderzoek als volgt: *‘betrekking op de beïnvloeding van de waarnemingen door toevallige of onsystematische fouten’*. Wanneer een onderzoek betrouwbaar is, zal herhaling van de waarnemingen tot een gelijke uitkomst moeten leiden.

Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te waarborgen zijn er verschillende maatregelen genomen. Allereerst is het belangrijk dat de keuze en uitvoering van het onderzoek verantwoord worden. Door standaardisatie van de methoden van dataverzameling kan de betrouwbaarheid van de waarnemingen vergroot worden (Boeije, 2012). In dit onderzoek is dan ook getracht om door middel van semigestructureerde interviews die aan de hand van één topic-lijst zijn afgenomen, zoveel mogelijk te standaardiseren. Hierdoor kreeg elke respondent de zelfde onderwerpen voorgelegd. Op deze manier kunnen de verschillende interviews met elkaar vergeleken en herhaald worden. Er is echter wel een kanttekening te plaatsen op deze manier van interviewen (Boeije, 2012). Doordat de data van dit onderzoek leidend zijn, is de topic-lijst tijdens het proces opnieuw beoordeeld of aangepast en zijn er enkele topics veranderd of toegevoegd. Enkele topics zijn toegevoegd, doordat deze door de respondenten meerdere keren naar voren kwamen in de interviews en relevant zijn voor de beantwoording

van de onderzoeksvraag. Zo zijn de factoren *nieuwe omgeving en/of afdeling, openheid van de manager* en *specialistische functie* toegevoegd aan de topic-lijst.

Ten tweede zijn de interviews opgenomen en getranscribeerd. Er is gekozen om dit direct na de interviews te doen omdat er op die manier nog goed te achterhalen is wat er gezegd was en hoe het gezegd was tijdens de interviews. Hierdoor wordt de kans op verlies van informatie verkleind (Boeije, 2012). Ook volgens van Thiel (2010) is een transcript van het interview de meest precieze en volledige weergave. Bovendien hoeven er geen aantekeningen gemaakt te worden waardoor de onderzoeker zich volledig kan concentreren op het interview.

Tot slot, is de manier van analyseren ook van belang om de betrouwbaarheid te vergroten. Volgens Boeije (2012) kan dit door gebruik te maken van bestaande procedures en software. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van het analyseprogramma NVivo, hierdoor zijn de interviews op een systematische manier geanalyseerd.

### 3.6.2. Validiteit

Boeije (2012: 145) beschrijft de validiteit van een onderzoek als volgt: *'beïnvloeding door systematische fouten'*. Validiteit wordt opgevat wanneer de onderzoeker meet of verklaart wat hij daadwerkelijk wil meten of verklaren (Boeije, 2012). Om de validiteit te vergroten zijn er verschillende acties ondernomen.

Allereerst om de interne validiteit te waarborgen is er door de instrumentarium zoveel mogelijk geleund op reeds gevestigde inzichten uit de wetenschap. De operationalisatie van deze studie is vanuit de wetenschappelijke literatuur gekomen.

Verder is de anonimiteit gewaarborgd van de respondenten en zijn alle interviews in een afgesloten ruimte gehouden. Dit heeft er toe geleid dat de respondenten meer vrijuit konden spreken en dus eerder de waarheid verkondigen. Daarnaast kunnen sociaal wenselijke antwoorden een belemmering zijn voor de interne validiteit. Hier past de respondent zijn antwoorden toe op wat hij denkt dat de onderzoeker wil horen waardoor er een verkeerd beeld ontstaat van de werkelijkheid. Om dit zo veel mogelijk te voorkomen is er benadrukt dat er geen foute of goede antwoorden zijn, maar dat het om de beleving gaat. Bovendien is de validiteit vergroot door semigestructureerde interviews (Boeije, 2012). De respondent kon hierdoor zelf factoren inbrengen en zijn alle topics besproken in de interviews.

De rol van de onderzoeker is van groot belang voor het waarborgen van de validiteit. Zo dient de onderzoeker zich neutraal op te stellen en zich niet te laat verleiden door persoonlijke overtuigingen. Ondanks het lastig is om deze verleiding volledig te negeren, is hier wel naar gestreefd en heeft de onderzoeker geprobeerd zijn eigen mening niet te uiten. In de interviews zijn met name openvragen gesteld, zodat beïnvloeding en sturende vragen zo min mogelijk plaats vonden. Hierdoor zijn sociaal wenselijke antwoorden beperkt.

Daarnaast zijn de interviews direct getranscribeerd waardoor de onderzoeker nieuwe inzichten vanuit de interviews mee kon nemen voor de overige interviews (Boeije, 2012). Hierdoor was er nog goed te achterhalen wat er gezegd was tijdens het interview. Dit beperkt vertekening van de resultaten (Boeije, 2012). De interviews zijn vervolgens opgestuurd naar de respondenten, zodat zij de interviews konden controleren en verifiëren.

De bovenstaande punten hebben de interne validiteit van dit onderzoek vergroot. De externe validiteit heeft betrekking op de generaliseerbaarheid of reikwijdte van de conclusies (Boeije, 2012). Zoals benoemd is in de inleiding, richt dit onderzoek zich niet op generaliseerbaarheid, maar op de betekenisgeving van de ervaringen en wensen van de medewerkers rondom interne mobiliteit binnen de specifieke context van KLM-ICT. Er wordt op zoek gegaan naar patronen tussen factoren en obstakels en wordt er gekeken hoe het drieluik (organisatie, manager en medewerker) onderling met elkaar samenhangen. Er wordt niet gestreefd dat de uitkomsten van dit onderzoek toepasbaar zullen zijn bij andere organisaties. Daarnaast is de onderzoekspopulatie welke gehanteerd is binnen dit onderzoek te klein. Dit onderzoek kan echter wel nieuwe inzichten bieden voor vergelijkbare organisaties, zoals andere luchtvaartmaatschappijen en algemene kennis op het gebied van interne mobiliteit binnen het ICT-domein.

## 4. Resultaten van empirische deel

### 4.1. Inleiding

In dit hoofdstuk zullen de resultaten vanuit de kwalitatieve interviews worden gepresenteerd. Het gaat hier om een representatie van wat men in de interviews heeft gezegd, samengevat tot de belangrijkste kernpunten. De topics (zie vorig hoofdstuk) die voortgekomen zijn vanuit de theorie (hoofdstuk 2) zijn de basis voor de opbouw van dit hoofdstuk. Enkele topics zijn toegevoegd, zoals reeds uitgelegd is in hoofdstuk 3, doordat deze door de respondenten meerdere keren naar voren kwamen in de interviews en relevant zijn voor de beantwoording van de onderzoeksvraag. De resultaten zullen geïllustreerd worden aan de hand van citaten uit de interviews. In dit hoofdstuk zal antwoord gegeven worden op de deelvragen. In het volgende hoofdstuk wordt er een interpretatie gegeven van de resultaten en zal er antwoord gegeven worden op de onderzoeksvraag.

### 4.2. Behoeftes tot mobiliteit

In deze paragraaf wordt er antwoord gegeven op sub deelvraag 2: ‘*Wat zijn de behoeftes van de medewerkers en welke factoren zijn hierop van invloed?*’ De behoeftes die de respondenten aangeven om wel of niet te bewegen en de verschillende factoren die hierop van invloed zijn, zijn onderstaand uiteengezet.

#### 4.2.1. Arbeidstevredenheid

De factor arbeidstevredenheid wordt door de respondenten gezien als één van de belangrijkste factoren voor het wel of niet bewegen. Uit de interviews blijkt dat ontevredenheid op het werk een stimulans is om te bewegen. Dit is geen verrassende waarneming. Arbeidstevredenheid is onder te verdelen in vier determinanten die de arbeidstevredenheid beïnvloeden.

#### *Arbeidsinhoudelijk*

Arbeidsinhoudelijk, oftewel het op zoek zijn naar een nieuwe uitdaging, is de meest benoemde factor. Meer dan driekwart van de respondenten geeft aan dat zij wilden/willen veranderen omdat zij het werk inhoudelijk niet meer leuk vinden of vonden. Zo geven de respondenten aan dat de arbeidsinhoudelijke kant, zoals het hebben van een uitdagende en stimulerende baan, een grote rol kan spelen. Deze factor werd door de respondenten dan ook vaak als eerste benoemd.

*Respondent 16: “Puur persoonlijk, ik had inmiddels 6 jaar op die afdeling gezeten. Op dat moment kreeg ik weer een opdracht, wat weer als hetzelfde voelde. Ik kwam in een routine terecht. Daarnaast had ik gemerkt dat de projecten op die afdeling redelijk lang duurde. Ik had namelijk ook andere projecten gedaan die wat korter waren. Hier heb ik gemerkt dat dit mij beter lag. Vandaar die overstap, ik wist namelijk dat dit binnen een andere afdeling vaak zo het geval was. Dit werk ligt mij gewoon beter.”*

*Respondent 17: “Het werk dat ik nu doe gaat echt de techniek in en dat gaat voor mij iets te ver. Dus inhoudelijk vind ik het minder leuk. Ik vind het dan ook lastig om het te volgen omdat daar niet mijn interesses liggen. Daar waar je interesses niet liggen, is het meestal lastiger te volgen. Dat is een reden om te mobiliseren en daarnaast voelt het ook gewoon goed.”*

Daarnaast worden er verschillende redenen genoemd waarom het werk inhoudelijk niet meer

leuk is. Twee veel genoemde redenen zijn de routine in het werk na een aantal jaren en het werk *an sich* waardoor de motivatie en uitdaging laag zijn. Het onderstaande citaat illustreert dit:

*Respondent 14: "Ik ben aan een nieuwe uitdaging toe. Ik doe dit nu sinds 2009, bijna 5 jaar, dus best wel lang en ik moet nu oppassen dat het geen sleur word en dat ik mijn werk met mijn ogen dicht ga doen. Het project dat ik erbij doe is wel heel erg pittig en heel veel, maar toch is het ook wel een beetje weer van hetzelfde."*

Verder blijkt ook dat het op zoek gaan naar een nieuwe uitdaging, motivatie en plezier in het werk voor veel respondenten belangrijke factoren zijn om te bewegen. De respondenten geven aan dat zij vooral willen bewegen omdat ze geen uitdaging, motivatie of plezier meer in het werk hadden. Ook deze reden werd door de respondenten zelf aangehaald.

*Respondent 1: "Even denken waarom zou ik willen veranderen? Als ik geen uitdaging meer vind in mijn werk. Ik vind het belangrijk dat mijn werk uitdagend en interessant is. Ik wil gemotiveerd zijn in wat ik doe."*

Zoals de bovenstaande citaten illustreren speelt de arbeidsinhoudelijke kant een belangrijke rol in het wel of niet willen mobiliseren van een medewerker. Wanneer zij het werk met weinig plezier en motivatie uitvoeren doordat zij veel routine ervaren of de werkzaamheden inhoudelijk niet leuk vinden, geven de respondenten aan dat dit een reden is waarom zij willen veranderen of al veranderd zijn. Naast deze factor spelen de onderlinge verhoudingen met collega's en/of managers ook een belangrijke rol, zoals onderstaand beschreven wordt.

### *Onderlinge verhoudingen*

Uit de interviews komt naar voren dat de onderlinge verhoudingen een grote rol spelen in de behoeftes van de medewerkers om wel of niet te veranderen. Op de vraag of zij eerder zouden bewegen wanneer de onderlinge verhoudingen niet goed zijn, antwoorden bijna alle respondenten dat slechte onderlinge verhoudingen met collega's en/of manager een reden kunnen zijn om te veranderen van baan of functie.

*Respondent 12: "Ik vind de onderlinge verhoudingen erg belangrijk. Als dit niet goed is, ga je ook met minder plezier naar je werk. Dit zou voor mij zeker een reden kunnen zijn om te bewegen. Op dit moment speelt dit gelukkig niet."*

Enkele respondenten geven aan dat zij dit ook daadwerkelijk ervaren of hebben ervaren en dat zij hierdoor willen mobiliseren of zijn gemobiliseerd. Een opvallende waarneming hierbij is dat al deze respondenten een slechte verhouding hadden met hun manager. De respondenten missen hier met name de stimulering en bewustwording vanuit het management. Dit wordt vaak als een obstakel gezien, waar in paragraaf 4.5. verder op in gegaan wordt.

*Respondent 1: "Ja mijn tevredenheid werd door die leidinggevende structureel ondergraven. Ik was dus niet tevreden over mijn leidinggevende en hierdoor wilde ik veranderen."*

*Respondent 8: "Daarnaast kan ik niet zo goed met mijn manager opschieten. Dat is voor mij een reden geweest om wel te bewegen, om extra gas te geven om te gaan bewegen."*

Zoals blijkt uit de bovenstaande citaten zorgen slechte onderlinge verhoudingen ervoor dat de behoefte om te mobiliseren toeneemt. Echter, wanneer de onderlinge verhoudingen goed zijn wordt door de respondenten gezegd dat de behoefte om te mobiliseren juist geremd wordt.

*Respondent 3: “Ja zeker. In dit geval remt het. Ik heb nu een hele leuke groep. Ik ben hartstikke vrij en zelfstandig. We hebben een hele leuke groep om mee te werken. Ja, dat is dan toch een warm bad wat je moet verlaten.”*

### *Mate van baanzekerheid*

Een andere determinant welke een grote rol speelt in de arbeidstevredenheid is de mate van baanzekerheid. Of de mate van baanzekerheid invloed heeft op de behoefte om te bewegen, verschilde erg per medewerker. Frappant is dat de jongere respondenten, tussen de 30-40 jaar, de mate van baanzekerheid als minder belangrijk ervaren dan de oudere respondenten. Zij geven hiervoor als reden dat wanneer je verantwoordelijkheden hebt, naar bijvoorbeeld je gezin toe, de mate van baanzekerheid belangrijker wordt en dit de mobiliteitsbehoefte beperkt. Daarnaast geven de respondenten aan dat naar mate je ouder wordt, je steeds minder aantrekkelijk wordt binnen de arbeidsmarkt. De volgende twee citaten maken dit helder:

*Respondent 15: “Voor mij niet, maar ik merk dat het sommige mensen afremt. Veel mensen denken toch, ja je weet niet hoe het gaat en ik zit hier goed. Hier zit ik veilig. Dat is toch iets wat speelt. Voor mij was dit niet een reden om die stap niet te maken. Ik ben jong, ik weet hoe de organisatie in elkaar steekt en ik ben nog redelijk aantrekkelijk.”*

*Respondent 8: “Dat geldt ook voor mij, ik heb kinderen, ik heb een huis, een hypotheek en een vrouw, dus als je in de huidige economie zonder werk komt te zitten, betekent dat nogal wat. Mensen zoeken dan ook naar werkzekerheid. Als je jong bent is dat nog wat minder omdat je die verantwoordelijkheden nog niet hebt en vaak ook nog aantrekkelijk bent. Dit beïnvloedt zeker mijn behoefte om wel of niet te veranderen.”*

Een andere opvallende uitkomst is dat het beleid dat KLM hanteert, ‘keeping the familiy together’, de mate van baanzekerheid ten goede komt bij een aantal respondenten. Doordat KLM een vacaturestop heeft ingelast, zijn gedwongen ontslagen vermeden. Dit geeft bij een aantal respondenten zekerheid waardoor de behoefte om te mobiliseren groter wordt.

*Respondent 9: “Nee, het heeft mij niet tegengehouden, het heeft niet mee gespeeld in mijn afwegingen. Vooral niet intern. KLM geeft je werkzekerheid, dus je hoeft niet bang te zijn dat je je functie verliest. Ik kan mij wel goed voorstellen dat mensen minder snel ontslag nemen omdat het lastiger is om nu aan een andere baan te komen.”*

### *Carrière mogelijkheden – Ambities in de toekomst*

Carrière mogelijkheden worden door de respondenten ook als een belangrijke factor gezien in het wel of niet veranderen. De respondenten geven aan dat zij het belangrijk vinden om een opwaartse stap te maken en dat dit de behoefte om te mobiliseren vergroot. Hierin geven zij aan bereid te zijn om eerst een zijwaartse stap te maken om vervolgens een opwaartse stap te kunnen maken. Een participant zegt hier het volgende over:

*Respondent 4: “Kijk ik zit in een situatie waar niet heel veel mobiliteit is binnen het bedrijf. Maar stiekem kijk ik er wel naar. Als ik een functie zie wat perspectief biedt om promotie te maken, dan reageer ik daar wel op. Ik ben dan ook bereid om eerst een zijwaartse stap te maken om zo wel in de toekomst een opwaartse stap te kunnen maken. Dit vind ik belangrijk.”*

Er is ook een groep respondenten die zich juist breed wil ontwikkelen door middel van een zijwaartse stap. Een interessante waarneming hierbij is dat deze vier respondenten vaak wat ouder zijn of geen ambitie meer hebben om promotie te maken. Hier speelt de levensfase waar men inzit een belangrijke rol. Het volgende citaat maakt dit helder:

*Respondent 9: "Als ik aan carrière mogelijkheden denk, denk ik vooral aan opwaartse mobiliteit. Daar ben ik niet in geïnteresseerd en daar kijk ik ook niet meer naar. Met het functieniveau waar ik momenteel op zit, ben ik al erg tevreden. Ik kijk dus meer naar horizontale stappen, zodat ik mij breder kan ontwikkelen. Carrière stappen, daar kijk ik niet echt naar. Ik heb al flink wat opwaartse stappen gemaakt."*

Uit het bovenstaande citaat blijkt dat medewerkers zich verder willen ontwikkelen in kennis en vaardigheden. Dit sluit aan bij de volgende factor: *verder willen ontwikkelen in kennis en vaardigheden*. Tevens heeft dit ook een relatie met de carrière belangen die een individu heeft. Deze zullen in de daarop volgende paragraaf beschreven worden.

#### *4.2.2. Ontwikkelen in kennis en vaardigheden*

Deze factor werd veelal door de respondenten aan het begin van het interview zelf aangehaald. Van de geïnterviewden geeft meer dan de helft aan dat zij willen bewegen of zijn bewogen omdat ze zich verder willen ontwikkelen in hun kennis en vaardigheden. Zij geven aan graag een zijwaartse stap te willen maken. Er wordt aangegeven dat de groei eruit is en daardoor de behoefte ontstaat om te veranderen.

*Respondent 11: "Nou wat mij echt stimuleert is dat er nog heel veel andere leuke functies zijn en dat ik een ontwikkeling maak, maar ook dat ik een beweging zou willen maken. Ik wil niet zeggen dat ik hiërarchisch omhoog moet, maar wel dat ik in mijn ervaring en kennis een sprong zou willen maken. Die stijgende lijn is er nu wel een beetje uit."*

De respondenten vinden het dus belangrijk dat zij zich kunnen blijven ontwikkelen en zodra die groei er niet meer is, behoefte krijgen om te veranderen. Dit heeft met name invloed op de mobiliteitsbehoefte. Hierbij is het niet altijd zo dat zij het werk niet meer leuk vinden, maar meer dat medewerkers puur op zoek zijn naar een nieuwe uitdaging waarin ze hun kennis en vaardigheden verder kunnen ontwikkelen. Opmerkelijk hierbij is dat dit veelal medewerkers zijn die nieuwsgierig en *onderzoekend* zijn en dus openstaan voor nieuwe uitdagingen. Een participant verwoordde dit als volgt:

*Respondent 7: "Nee, juist horizontaal. Ik wil mij breed ontwikkelen. Ik ben heel onderzoekend en nieuwsgierig."*

#### *4.2.3. Career interests*

Uit de interviews blijkt dat een specifieke belangstelling in een loopbaan de mobiliteit beïnvloedt. Aan de respondenten is gevraagd in welk interessegebied zij zich zelf konden plaatsen: onderzoekend, sociaal, ondernemend of conventioneel. De grootste groep respondenten gaf aan dat zij vooral *onderzoekend* zijn en daardoor openstaan voor nieuwe ervaringen. Dit beïnvloedt de mobiliteitsbehoefte. Zij zullen eerder geneigd zijn om nieuwe kansen in het werk aan te grijpen. Het volgende citaat illustreert dit:

*Respondent 9: "Ik ben wel erg onderzoekend. Ik sta open voor nieuwe ervaringen, maar ik zoek ook graag eerst zelfstandig naar mogelijkheden. Ik denk dan toch eigenlijk dat ik het meest neig naar onderzoekend, op zoek naar nieuwe ervaringen en dat ik graag nieuwe kennis op doe. Hierdoor verander ik ook voortdurend van baan. Ik pak graag nieuwe kansen in het werk aan."*

Zoals blijkt uit de bovenstaande citaat staan mensen die *onderzoekend* zijn open voor nieuwe ervaringen en zullen zij eerder mobiliseren. Er waren echter ook enkele respondenten die niet van veranderingen houden en voorspelbaarheid en routine prefereren in het werk. Deze groep respondenten geven aan dat zij niet snel zullen veranderen zo lang zij het nog naar hun zin hebben op het werk.

*Respondent 10: "Ik ben niet zo van de veranderingen. Als ik ergens zit waar ik het naar mijn zin heb, waar ik mij prettig voel, dan hoef ik niet zozeer te veranderen. Klinkt misschien een beetje gek, maar dan hoef ik niet zo nodig over 3 jaar weg. Waarom? Als ik het naar mijn zin heb ga ik niet veranderen. Over 6 jaar zie ik dan wel weer of ik het dan nog naar mijn zin heb. Maar ja, als ik over 8 jaar nog steeds plezier heb, dan ga ik ook niet veranderen."*

De respondenten met een *ondernemende* carrière geven aan dat zij veel ambitie ambiëren. Zij worden vooral gemotiveerd door interne-opwaartse mobiliteit omdat zij behoefte hebben om op een leidinggevende positie terecht te komen.

*Respondent 4: "Ja, maar ook iets willen bereiken. Ik ben erg gemotiveerd." Onderzoeker: "Wat zou je dan willen bereiken?" Respondent 4: "Een hogere functie, promoties maken! Ik wil graag nieuwe dingen leren en meer ervaring binnen KLM opdoen. Zo lijkt een leidinggevende functie mij leuk, een functie met gewicht."*

Tevens zeiden enkele respondenten dat hun interessegebied vooral *sociaal* is. Zij geven aan graag nieuwe mogelijkheden te verkennen in de interne arbeidsmarkt en op zoek te gaan naar nieuwe sociale contacten. Opvallend is dat de interessegebieden beïnvloed kunnen worden door de levensfase waar men in zit. In paragraaf 4.2.5. wordt de factor levensfase beschreven en wordt hier verder op ingegaan.

#### *4.2.4. Nieuwe omgeving en/of afdeling*

Een andere factor die de respondenten benoemden, was dat zij behoefte hebben om te veranderen omdat zij naar een andere omgeving en/of afdeling willen. De meeste respondenten gaven als reden dat KLM een grote organisatie is met veel verschillende divisies en dat zij nieuwsgierig en op zoek zijn naar iets nieuws.

*Respondent 11: "Ik zou best in een nieuwe omgeving willen zitten omdat dat gewoon leuk en prikkelend is. Bovendien heb ik nog maar weinig gezien van KLM en ben ik erg nieuwsgierig naar andere divisies. Ergens anders zitten is ook leuk om nieuwe sociale contacten te leggen."*

Een opvallende observatie hierbij is dat de respondenten graag naar een andere afdeling/omgeving willen omdat de IT niet goed bevalt. Uit deze interviews blijkt dat zij niet willen werken bij de organisatie IS omdat ze dichtbij de operatie willen zitten en dat de cultuur van IS niet goed bevalt. De respondenten geven aan dat je bij IS een beperkte kijk hebt op de wereld en dat IS verzuild is binnen KLM. Tevens wordt er gezegd dat zij van toegevoegde waarde willen zijn voor KLM en dat ze bij IS niet het idee hebben dat zij voor de KLM werken. De onderstaande citaten zijn hier een weergave van.

*Respondent 10: "Die verandering op het werk vond ik persoonlijk jammer omdat je de binding kwijt bent met je klant (in dit geval ground services en de passagiers). Je zit een eind van de operatie vandaan. Toen had ik zoiets van 'dit vind ik niet zo leuk'. Het gevoel dat ik bij een luchtvaartmaatschappij werkte, was hierdoor veel minder. Ik had bij wijze van spreken ook kunnen werken bij Philips. Na een paar jaar dacht ik, 'misschien wordt het toch eens tijd om richting de operatie te gaan' wat ik graag wilde."*

*Respondent 7: "Ik vind het belangrijk om van toegevoegde waarde te zijn voor de organisatie. Bij ground services heb ik altijd dichtbij de vliegtuigen gezeten en heb hierdoor echt een blauw hart ontwikkeld, als zo'n kist weer in de lucht gaat. Ik wil dan ook wel echt iets kunnen toevoegen hieraan. Nu bij IT merk ik dat het lastiger is om dit te zo te ervaren omdat je verder van de operatie afzit. IT is meer ondersteunend. In de toekomst zou ik dan ook graag in de IT bij ground services willen zitten. Daar ligt ook echt mijn hart."*

Een opmerkelijke verkenning hierbij is dat dit vooral gezegd is door de respondenten uit de IMO's. Deze groep respondenten geven aan weinig tot geen belangstelling te hebben om een



beweging te maken richting IS. Bovendien zien zij zichzelf niet als een ICT'er en willen het liefst daar ook niet mee vergeleken worden. Dit kan ook een verklaring zijn waarom de ICT-mobiliteitstafel bij de IMO's onbekend is.

#### 4.2.5. Levensfase

De factor levensfase waarin iemand zich bevindt, stond als een vast onderdeel op de topiclijst. De respondenten hebben deze factor niet uit zichzelf benoemd, maar blijkt wel van groot belang te zijn. De meerderheid van de respondenten geeft aan dat medewerkers in de combinatiefase en de landingsfase het minst mobiel zijn en medewerkers in de oriënterende fase en ambitiefase het meest mobiel zijn. Opgemerkt moet worden dat hier uitzonderingen op zijn. Zo zeiden enkele respondenten in de combinatiefase te zitten, maar nog wel bereid zijn te bewegen. Een respondent in de landingsfase zei het volgende:

*Respondent 6: "Ja ik zit in een soort van afbouw fase en wil gewoon niet meer veranderen en nieuwe dingen leren. Ik wil gewoon nog leuk werk doen tot het einde. Ik vind het belangrijk om plezier in mijn werk te hebben. Alleen weet ik niet of ik nog echt zou willen veranderen, ook gezien mijn leeftijd."*

Daarnaast geven enkele respondenten aan dat zij in het verleden wel eens zijn veranderd omdat hun huidige baan niet goed aansloot bij de levensfase waarin men zat. Het volgende citaat illustreert dit:

*Respondent 7: "Nou de combinatiefase heb ik al bereikt. Want toen heb ik de overstap gemaakt van ploegendienst bij ground services, naar dagdienst bij IT. Dit heeft vooral met mijn kinderen te maken gehad. Ik ben toen zelf financieel achteruit gegaan, maar die keuze heb ik bewust gemaakt omdat dit veel handiger was met kinderen. Ik wilde meer stabiliteit. In die tijd ben ik dan ook een tijdje niet veranderd omdat deze functie goed aansloot op mijn levensfase. Ambities heb ik echter wel nog steeds. Ik ben nu weer aan het kijken waar ik straks heen kan en waar ik heen wil. Ik zit op dit moment tussen de combinatiefase en de ambitiefase in. Ik wil nog graag ambities nastreven. Daarom wil ik ook weer veranderen."*

Opvallend is dat de combinatiefase, ambitiefase en zingevingsfase het meest benoemd zijn door de respondenten. Gezien de leeftijd van de respondenten, tussen de 30-60 jaar, is dit geen opmerkelijke waarneming. Een kwart van de respondenten geeft aan in de ambitiefase te zitten. Zoals ook al bleek uit het bovenstaande citaat is men in de ambitiefase eerder bereid om te mobiliseren. Deze respondenten willen graag bepaalde carrière doelen bereiken en zullen eerder veranderen om die ambitie na te streven. Dit is vergelijkbaar met iemand die *ondernemend* is in zijn loopbaan (interessegebieden).

*Respondent 4: "Ik zit nog erg in de begin fase. Ik ben nog heel erg zoekende naar wat ik nou precies wil, maar daarnaast ben ik ook ambitieus en wil ik graag promotie maken. Ik zit dus in de oriënterende en ambitiefase. Ik kijk goed om mij heen wat er mogelijk is en waar ik mijzelf nog verder in kan ontwikkelen. Ik wil een perspectief naar de toekomst. Want als ik die weg neem, wat kan ik dan nog bereiken? Dit is een reden waarom ik graag wil bewegen. Als ik hier blijf zitten, kan ik ook geen promotie maken."*

Verder geeft meer dan een kwart van de respondenten aan in de combinatiefase te zitten waarin zij, met name door een gezin thuis, minder mobiel zijn. De overige respondenten geven aan in de zingevingsfase te zitten en vooral op zoek zijn naar werk waarin zij hun opgedane kennis in de praktijk kunnen toepassen. Daarnaast werd er door verschillende respondenten gezegd dat zij niet in één specifieke fase zitten, maar zich kunnen herkennen in meerdere fases. Het onderstaande citaat illustreert de overgang tussen verschillende fases en wat dit betekende voor zijn bereidheid om te bewegen.

*Respondent 9: “Ja, die balansfases heb ik al een soort van gehad. Bij mijn vorige werkgever was ik heel veel onderweg en was ik gemiddeld 3 uur kwijt aan reistijd. Was heel erg leuk hoor, maar dat was gewoon erg veel. Toen heb ik ook de keus gemaakt om werk in de buurt te zoeken en dat werd de KLM. Toen ik hier zat, was ik juist weer wat meer op zoek naar uitdaging en ambities, maar ook wel die balans tussen werk en privé. Op dit moment zoek ik weer wat minder naar die balans omdat mijn dochter ondertussen 15 jaar geworden is. Ik ben leergierig en wil nog steeds van alles weten, maar wat ik nu ook belangrijk vindt, is dat ik alles wat ik geleerd heb, wil kunnen over brengen. Dus ik denk dat ik nu meer in die zingevingfase zit.”*

#### 4.2.6. Inzetbaarheid

Op één na noemde geen van de respondenten deze factor uit zich zelf. Aan de respondenten werd de vraag gesteld of zij mobiliseren om in de toekomst breed inzetbaar te zijn. Hieruit bleek dat de meerderheid van de respondenten er nog nooit zo over nagedacht had en hier dus niet bewust mee bezig is. Voor deze groep respondenten is het breed inzetbaar zijn niet een doel op zich, maar wordt het gezien als een positieve bijkomstigheid van mobiliteit. Respondenten reageerden als volgt op de vraag over inzetbaarheid:

*Respondent 5: “Nee, ik zie wel wat er op mijn pad komt.”*

*Respondent 6: “Ja, maar in mijn geval heb ik dat dus nooit zo gezien. Die tijd was ook heel anders. Het bedrijf zorgde voor je, we zaten in goede economische tijden.”*

Zoals blijkt uit het citaat van respondent 6 speelde de inzetbaarheid vroeger minder omdat het bedrijf ook in die zin voor haar medewerkers zorgde. Nu ligt de verantwoordelijkheid meer bij de medewerker zelf. Een participant verwoordde dit als volgt:

*Respondent 8: “Lastige vraag, maar in principe heb ik er vroeger nooit zo over nagedacht. Toen ik begon met werken, werkte ik nog bij een ander groot bedrijf. Je zag hier heel erg dat je dan kwam werken als je 25 was en bleef tot je 65, dat is de oude stempel. Dat is nu anders en dat zie ik nu anders. Mensen die doen tegenwoordig aan job-hoppen. Dat is heel wat anders dan wij gewend zijn, de oude generatie dan. Tegenwoordig moet je wel aantrekkelijk blijven voor een bedrijf. Dat kan je onder andere doen door breed inzetbaar te blijven op meerdere functies en niet vast op één functie. Ik ben het daar helemaal mee eens.”*

Hieruit blijkt dat veel respondenten er nog niet bewust mee bezig zijn doordat een aantal jaar geleden hier anders over gedacht werd. Andere respondenten hebben hier wel over nagedacht en geven aan dat deze factor de mobiliteitsbehoefte vergroot. Tegelijkertijd is dit voor hen niet de hoofdreden om te veranderen.

*Respondent 15: “Ja je maakt het voor jezelf wat makkelijker. Als je je functie niet meer kan uitvoeren, dat je wel makkelijker ergens anders aan de bak kan komen. Het is niet mijn doel op zich, maar denk er wel over na.”*

Bij veel respondenten is die bewustwording, om breed inzetbaar te zijn, nog niet zichtbaar waardoor zij niet worden gestimuleerd om te mobiliseren.

#### 4.3 Mogelijkheden tot mobiliteit

In deze paragraaf wordt er antwoord gegeven op sub deelvraag 2: ‘Wat zijn de mogelijkheden van de medewerkers en welke factoren zijn hierop van invloed?’ De mogelijkheden worden hier vanuit twee perspectieven benaderd, namelijk de mogelijkheden die de medewerkers zelf hebben, zoals hun capaciteiten, en de mogelijkheden die KLM biedt.

### 4.3.1. Opleidingsniveau

Het opleidingsniveau kan de interne mobiliteit bij de medewerkers belemmeren of bevorderen. Zo blijkt uit de interviews dat zowel de respondenten met een universitaire opleiding als de respondenten met een HBO opleiding over het algemeen snel kunnen mobiliseren. Daarnaast speelt niet alleen het opleidingsniveau een rol, maar ook wat voor soort opleiding.

*Respondent 1: “Ja ik heb een bedrijfskundige achtergrond. Ik weet van een heleboel een beetje, waardoor ik snel kan veranderen naar een ander soort functie. Ik denk dat mijn opleidingsniveau mee speelt, maar ook dat het een vrij algemene opleiding is waar je veel kanten mee op kan.”*

*Respondent 15: “Toen ik solliciteerde, was er veel vraag naar een hbo niveau. Datgene wat ik geleerd heb, zie ik ook wel weer terug tijdens het werk. Het opleidingsniveau heeft dan ook zeker mee geholpen aan mijn mogelijkheden.”*

Respondenten die alleen een middelbare school hebben afgerond ervaren vaak minder mogelijkheden om te mobiliseren. Overigens geldt dat niet voor alle respondenten, maar de meeste lopen vaak tegen de opleidingseisen aan die gevraagd worden. Dit ervaren zij als obstakel om te mobiliseren. In paragraaf 4.5. worden deze obstakels verder toegelicht. De respondenten geven echter wel aan dat zij dit met name in het begin van hun carrière hebben ervaren.

*Respondent 9: “Zeker in het begin van mijn carrière merkte ik dit wel. Naarmate je ouder wordt en meer bedrijfsspecifieke kennis en vaardigheden op doet, valt je opleiding minder op en wordt het veranderen van functie ook steeds makkelijker. Ik kijk ook naar een functie op mijn functieniveau dus MSG4. Dat is mijn niveau nu.”*

Hieruit blijkt dat naarmate men meer ervaring opdoet de mobiliteitsmogelijkheden van de medewerkers vergroot. Hier komen we dan gelijk bij de volgende factor: *ervaringen*

### 4.3.2. Ervaringen

Uit de interviews blijkt dat ervaring van grote invloed is op de mogelijkheden om te bewegen. De respondenten geven aan dat ervaring de mogelijkheden om te veranderen van baan of functie vergroot. Dit blijkt onder andere uit het onderstaande citaat:

*Respondent 9: “Ik denk dat het in mijn specifiek geval echt een toegevoegde waarde is omdat mijn vooropleiding laag is. Ik moet het echt hebben van mijn ervaring. Ten opzichte van mijn opleidingsniveau zit ik op een veel te hoog functie niveau, MSG4. Dus ik moet het echt van mijn ervaring hebben.”*

Enkele respondenten geven aan dat het voor hen lastig is om te veranderen van positie omdat zij al jarenlang op dezelfde functie zitten. Een opvallende waarneming is dat met name ouderen en laag opgeleiden de ervaring in bedrijfsspecifieke kennis zien als zeer waardevol en het zien als een factor die de mobiliteitsmogelijkheden vergroot. Daarnaast blijkt dat het hebben van contacten ook meegespeeld heeft in mogelijkheden om te bewegen. In de volgende sub paragraaf wordt hier verder op ingegaan.

### 4.3.3. Netwerk

Het hebben van een netwerk werd door een groot deel van de respondenten zelf als factor genoemd waarbij werd aangegeven dat dit de mogelijkheden vergroot om te mobiliseren. Als reden wordt hiervoor genoemd dat je door middel van netwerken eerder toegang kan krijgen

tot waardevolle persoonlijke of vertrouwelijke informatie. Er wordt verwacht dat ze via hun netwerk sneller kunnen mobiliseren.

*Respondent 4: “Ja, sterker nog, ik had via mijn netwerk vanmiddag een gesprek omdat ik nu mobiel ben, contact ik mijn netwerk en vraag ik bij iedereen een gesprek aan en vertel ik dat ik mobiel ben. Zo heb ik dus verschillende gesprekken gehad met managers. Hierdoor leren ze mij kennen en weten ze dat ik op zoek ben. Dit vergroot zeker je mogelijkheden.”*

Tevens blijkt dat de meerderheid van de respondenten wel eens veranderd is door middel van hun netwerk. De respondenten geven aan dat het belangrijk is dat je de juiste mensen kent op verschillende afdelingen. Daarnaast wordt er gezegd dat het netwerk van je manager ook waardevol is bij het zoeken naar iets nieuws.

*Respondent 1: “Ik ben in mijn andere functie terecht gekomen omdat mijn huidige manager iemand zocht en ik zocht ook wat. Dit kwam puur door mijn persoonlijke netwerk.”*

Daarnaast zijn er ook enkele respondenten die gebruik van hun netwerk maken, maar hier nog geen voordelen van ervaren. Ze geven hiervoor als reden aan dat het voor hen lastig is om te netwerken en dat zij daardoor niet de ‘juiste personen’ kennen. Een respondent noemde dat je een sponsor moet hebben in je netwerk. Het volgende citaat illustreert dit:

*Respondent 11: “Ik ben er zelf een beetje kritisch en terughoudend over, maar je hebt een sponsor nodig. Het gaat er niet om dat je op LinkedIn meer dan 400 vrienden hebt, maar je moet iemand hebben die jou wil sponsoren. Het gaat dus echt om de kwaliteit van je netwerk. Je kan een groot netwerk hebben, maar geen sponsors, dan gebeurt er dus niks.”*

Hieruit blijkt dat de kwaliteit van je netwerk van belang is. Uit de gesprekken komt naar voren dat respondenten dit als een obstakel kunnen ervaren. Zij lopen er tegenaan dat er veel andere kandidaten zijn die wel een ‘goed netwerk’ hebben waardoor die kandidaten eerder aangenomen worden.

#### 4.3.4. Openheid van manager

De meerderheid van de respondenten geeft aan dat, naast een goed netwerk, ook de relatie met je manager bepalend is voor je mobiliteitsmogelijkheden. Bovendien is het afhankelijk of je manager openstaat voor mobiliteit. De respondenten zeggen hier het volgende over:

*Respondent 10: “Het valt of staat met de relatie met je manager. Als je een heel goede relatie hebt met je manager dan komt het wel goed.”*

*Respondent 17: “Nou mijn vorige manager heeft mij hier voorgedragen. Hij ging zelf ook weg en hij had mij hier opgegeven omdat hij niet wilde dat ik daar zou blijven plakken. Dit was eigenlijk heel erg leuk omdat het ook in mijn straatje past en ik weet niet of ik dit wel uit mijzelf had gedaan.”*

Uit de twee bovenstaande citaten blijkt dat de relatie met de manager, maar ook of de manager openstaat voor mobiliteit, de mogelijkheden van een medewerker bepalen. Er wordt aan gegeven dat wanneer je een goede band hebt met je manager, je meer mogelijkheden krijgt voor uitdagende doelen. Tegelijkertijd geven enkele respondenten aan dat de manager ook een belemmering kan zijn voor de mobiliteit. In paragraaf 4.5. wordt dit verder toegelicht.

#### 4.3.5. Grootte organisatie

Vanzelfsprekend zei de meerderheid van de respondenten dat de grootte van de organisatie de mogelijkheden vergroot en dat zij zelf ook graag meer van de organisatie willen zien. Zij geven dan ook aan niet snel extern te mobiliseren door de onzekerheid die het met zich meebrengt. Daarnaast zeiden enkele respondenten dat zij het belangrijk vinden om kennis te

hebben van meerdere divisies. Aangegeven wordt dat zij het belangrijk vinden dat medewerkers switchen tussen verschillende divisies om de eilandjescultuur te beperken.

*Respondent 12: "Ik vind het belangrijk om te veranderen omdat je dan nieuwe inzichten krijgt. Je gaat anders tegen zaken aan kijken dan anderen die al langer op een afdeling werken. Je leert een andere manier van werken. Daarnaast ben ik helemaal geen voorstander van een eilandjescultuur en juist door te bewegen kan dit verminderd worden."*

#### 4.3.6. Economische omstandigheden

Een andere factor die invloed heeft op de *behoeftes* van de medewerkers en op *mogelijkheden* bij KLM voor de medewerkers zijn de economische omstandigheden. De antwoorden op de vraag of de economische omstandigheden invloed hebben op de behoefte om te mobiliseren, waren erg uiteenlopend. Zo geeft een aantal respondenten aan dat de economische omstandigheden de mobiliteitsbehoefte niet belemmert. Zoals eerder beschreven, geven ook hier respondenten aan dat door het beleid dat KLM hanteert er geen angst is om zonder werk te komen. Bovendien geven ze als reden dat er geen externe kandidaten worden aangenomen, waardoor de focus komt te liggen op interne kandidaten.

*Respondent 1: "Nee absoluut niet. Door het motto: 'keeping the family together', is de focus komen te liggen op interne mobiliteit en geeft KLM ons werkzekerheid."*

*Respondent 7: "Nee. Je hoeft bij KLM geen zorgen te maken dat ze je er uit gooien. Ze hebben natuurlijk het beleid om iedereen bij elkaar te houden. Dus daarom heeft dit geen invloed gehad op mij. Werkzekerheid heb je toch bij KLM."*

Andere respondenten vertelden, dit betreft ongeveer een kwart van de ondervraagden, dat de economische omstandigheden wel de mobiliteitsbehoefte belemmerd hebben. Als reden geven ze aan dat ze zekerheid willen hebben en geen -1 kandidaat willen worden. Hier speelt de *mate van baanzekerheid* een grote rol. Het volgende citaat illustreert dit:

*Respondent 14: "Nee, eigenlijk niet. Oh jawel, vorige jaar heb ik overwogen om naar ground services te gaan, maar dat heb ik niet gedaan. Dit omdat het een tijdelijke functie was en ik had wel zoiets dat ik terugkeer garantie wilde hebben. Toen heb ik het dus niet gedaan. Ik was bang dat ik dan terug moet en dat er iemand anders op mijn functie zit. Met het gevolg dat ik zonder werk zit. Die zekerheid was er dus niet."*

Daarnaast is er aan de respondenten gevraagd of de economische omstandigheden invloed gehad hebben op de mogelijkheden bij KLM. Ook hier reageerden de respondenten verschillend op. Zo waren er enkele respondenten die zeiden dat de mogelijkheden bij KLM beperkt worden. Andere vertelden juist dat door het beleid wat KLM nu hanteert, 'keeping the family together', juist meer mogelijkheden gecreëerd worden. Eén van de respondenten zei hier het volgende over:

*Respondent 17: "Die vind ik dubbel. Want door de economische omstandigheden komen er minder mensen van buiten af, wat meer mogelijkheden voor ons biedt. Aan de andere kant heeft men minder geld en neemt minder risico om iets nieuws te creëren of extra mensen aan te nemen. Dus dat is dubbel."*

Hieruit blijkt dat de respondenten de economische omstandigheden verschillend ervaren. In de volgende paragraaf wordt er gekeken welke mogelijkheden er volgens de respondenten zijn bij KLM om van functie te kunnen veranderen.

#### 4.4. Mogelijkheden tot mobiliteit bij KLM

Nu helder is welke factoren van invloed zijn op de *behoefte* en *mogelijkheden*, is er aan de respondenten gevraagd welke mogelijkheden zij kennen die ondersteunend zijn aan de interne mobiliteit. Hier wordt deelvraag 3 beantwoord: ‘*Welke mogelijkheden zijn er volgens de medewerkers bij KLM?*’

##### 4.4.1. Vacaturesite – trainingen en opleidingen – employability service.

Van de respondenten geeft de meerderheid aan de vacaturesite te kennen en hier ook gebruik van te maken. Zij vinden echter de vacaturesite niet gebruiksvriendelijk en overzichtelijk genoeg.

*Respondent 10: “Het enige waar ik gebruik van gemaakt heb is de vacaturesite. Tegenwoordig laten ze ook de vacatures zien waar je nog niet op kan solliciteren. Eerst lieten ze echt alleen de vacatures zien waar je echt op kon reageren. Hierdoor weet je wat er aan komt. Alleen staat er een functie, dus je weet niet echt precies wat het inhoudt.”*

Naast de vacaturesite noemen de respondenten trainingen en cursussen die door KLM aangeboden worden. Hieruit blijkt dat de meeste respondenten tevreden zijn over het aanbod en dat KLM hier voldoende aandacht aan besteedt. Enkele respondenten geven echter wel aan dat er niet altijd genoeg budget is om een cursus of training te volgen, maar zeggen dit te begrijpen vanwege de economische omstandigheden. Bovendien geven de medewerkers ook hier aan dat de mogelijkheden erg afhangen van je manager.

*Respondent 2: “Ik heb bijvoorbeeld een zelfstudie HBO gedaan, maar ook heel veel andere trainingen en opleidingen. Dit wordt goed gefaciliteerd door KLM. Je kunt van veel mogelijkheden gebruik maken.”*

*Respondent 14: “Nou ik vind de opleidingen en cursussen goed bij KLM. Ik heb toevallig afgelopen week timemanagement gedaan, nou dit vond ik echt helemaal super. Ik zou meer van dit soort cursussen willen doen.” Onderzoeker: “Ok, zijn die mogelijkheden er ook?” Respondent 14: “Lastig, het is natuurlijk crisis en er is weinig budget. Daarnaast hangt dit ook van je manager af. Hij moet jou wel die mogelijkheid bieden.”*

Daarnaast zeggen de respondenten employability service te kennen en hebben zij hier over het algemeen goede ervaringen mee. Respondenten vinden het verhelderend en prettig en ervaren dit als een goede ondersteuning bij hun mobiliteit. Het vergroot de mogelijkheden en de behoeftes. Een respondent zegt hier het volgende over:

*Respondent 17: “Daarnaast heb ik nog wel gebruik gemaakt van employability service. Dat vond ik goed. Hier gaan ze met je in gesprek en kijken ze samen met je wat je wilt en wat je kan. Ook helpen ze bij je cv en sollicitaties. Eigenlijk een soort van loopbaan coach. Dit was heel fijn.”*

Enkele respondenten hebben hier geen behoefte aan. Deze groep wordt gekenmerkt door medewerkers die graag willen en ook in staat zijn om te bewegen. Zij geven aan al goed te weten wat ze willen, waardoor employability service geen toegevoegde waarde voor hen is.

##### 4.4.2. ICT-mobiliteitstafel

Aan alle respondenten is expliciet gevraagd naar de ICT-mobiliteitstafel. Hier is de vraag gesteld of zij ervaringen hebben met de ICT-mobiliteitstafel, hoe het imago is, wat de verwachtingen zijn en waar zij behoefte aan hebben. Wat meteen opviel, is dat niet alle respondenten wisten wat de ICT-mobiliteitstafel voor instrument is. Ze hebben vaak wel van de naam gehoord, maar kunnen niet navertellen wat het precies voor hen kan betekenen.

Bovendien weten ze wel vaak dat het bedoeld is voor -1 kandidaten, maar niet dat je je vrijwillig kan opgeven. De respondenten denken dat de ICT-mobiliteitstafel opgericht is vanuit crisis tijd en dat het een tijdelijk instrument is. Zo blijkt uit het volgende citaat:

*Respondent 16: "Nou wat ik dus dacht te weten is dat die tafel alleen in het leven is geroepen omdat er overtolligheid zou zijn in momenten van crisis. Dat zij dus heel erg actief gaan kijken waar ze mensen kunnen plaatsen, dat ze gaan kijken waar hebben we mensen over en waar hebben we vacatures en dat zij degene zijn die bepalen of kijken waar iemand dan het beste geplaatst kan worden. Die kandidaten hebben dan ook voorrang en als blijkt dat het toch geen ideale match is, dan pas wordt zo'n functie vrijgegeven en komt dan op de website terecht. Onderzoeker: "Ok, dus dit komt doordat de mobiliteitstafel in het leven is geroepen in crisis tijd?" Respondent 16: "Ja precies. Ik wist niet dat het ook vrijwillig was. Ik denk dat heel veel mensen dat niet weten. Ik denk ook wel dat de mobiliteitstafel een goed instrument kan zijn, dus ik denk best dat hier een mogelijkheid ligt. Ze moeten het wat meer aangeven onder de werknemers, dat het niet alleen voor -1 situaties is, maar ook als je gewoon op zoek bent. Heel fijn voor mensen die extra begeleiding nodig hebben."*

Het beeld wat de respondenten hebben van de ICT-mobiliteitstafel is dat het vooral dient voor -1 kandidaten. De respondenten geven dan ook aan dat zij zich niet vrijwillige zouden opgeven vanwege dit imago. Ze hebben het idee dat wanneer je je vrijwillig opgeeft, je jezelf opgeeft als een -1 kandidaat en hierdoor in een negatief daglicht komt te staan. Bovendien geven de respondenten aan dat de gevolgen en consequenties niet duidelijk zijn.

*Respondent 11: "Het is eigenlijk vooral een gedwongen mobilisatie en ze proberen het vrijwillige te maken. Ik heb mij daar toen voor aangemeld, maar later gedacht laat maar zitten, want die geur wil ik ook niet hebben."*

Daarnaast geven meerdere respondenten aan dat, ook al geef je je vrijwillig op, dit ervaren kan worden als gedwongen mobiliteit. Bovendien zijn zij bang geen controle meer te hebben over hun eigen keuzes. Een participant zei hier het volgende over:

*Respondent 3: "Ik heb niet het idee dat de ICT-mobiliteitstafel mij nou echt verder zou helpen. Dat ik daar iets in mijn maag gesplitst krijg wat ik niet wil. Heb ik dan nog wel voldoende controle over mijn eigen keuzes? Daarnaast als ik te vaak ergens nee op moet zeggen, dan krijg ik het gevoel dat ik straks niet meer geholpen word. Wanneer ik dan een leuke functie zie, kan dit ook nog eens tegen mij gebruikt worden."*

Uit het bovenstaande citaat blijkt dat de respondent bang is dat hij verschillende vacatures krijgt voorgeschoteld die niet goed aansluiten bij wat hij zoekt. Een deel van de respondenten die wel de ICT-mobiliteitstafel kennen en er ervaring mee hebben zeggen hier het volgende over:

*Respondent 12: "Ik ben al een tijdje op zoek naar iets anders en heb me ook aangemeld bij die ICT-mobiliteitstafel. Het enige wat ik krijg, van mijn leidinggevende en dus niet eens rechtstreeks, is een overzicht van de beschikbare vacatures en dat is het. Voor de rest hoor en zie ik niks. Als ik het puur vanuit mijzelf benader, heb ik tot op heden niets gehad aan de mobiliteitstafel. Daarnaast komen ze ook nooit met: 'Hee, is dit niks voor jou of ga eens met die en die praten'. Nogmaals: van de mobiliteitstafel heb ik nog weinig voordeel ervaren. Dan komt al snel de vraag: wat is het proces rondom die mobiliteitstafel. Er zal best iets gebeuren, maar ik zie helemaal niks. Het enige wat ik op dit moment kan doen is gewoon op de vacaturesite kijken welke vacatures er zijn en erop reageren."*

*Respondent 13: "Ok, dan begin ik even over wat ik niet transparant vond. Dat was dat ik niet wist wat er door mijn manager is verteld op die tafel en dan wil een andere manager je hebben, alleen weet je dus totaal niet waarom. Waarom wordt het zo gedaan? Het lijkt wel alsof die transparantie er niet mag zijn. Ik vind het dan ook geen meerwaarde om op de mobiliteitstafel af te stappen."*

Zoals blijkt uit de twee bovenstaande citaten, ervaren de respondenten niet genoeg transparantie. Verder blijkt uit de interviews dat de ICT-mobiliteitstafel een te passieve rol inneemt. De respondenten geven aan behoefte te hebben aan meer transparantie over wat de

ICT-mobiliteitstafel voor een functie heeft en wat voor voordeel het voor hen kan opleveren. De ICT-mobiliteitstafel heeft een goed overzicht van welke vacatures er in de toekomst vrij komen en kunnen deze actief promoten onder de medewerkers.

*Respondent 1: "Mijn behoeftes zijn echt dat alles veel actiever wordt en transparanter. Want ik zou wel eens besproken zijn bij de ICT-tafel. Daar komen allemaal mooie verhalen, maar wat en hoe? Ik zie er helemaal niks van terug!"*

*Respondent 2: "Het werkt als ze je kennen. Ik ben volgens mij eens behandeld op die mobiliteitstafel, maar toen kwam er uit dat mensen mij daar niet kenden. Hier had ik toen niet echt veel boodschap aan. Ben toen wel, op aanraden van hen, op gesprek geweest bij verschillende managers. Ik denk dat de mobiliteitstafel een goed concept is hoor. Alleen denk ik dat ze wat actiever mensen zelf kunnen benaderen. Ze kunnen bijvoorbeeld vacatures inzichtelijk maken bij een bepaalde doelgroep die daarvoor eventueel geschikt zou kunnen zijn. Ik denk dat veel mensen nog de mobiliteitstafel niet goed kennen en niet precies weten wat zij voor jou kunnen betekenen."*

Daarnaast geven enkele respondenten aan, met name uit de IMO's, geen behoefte te hebben aan de ICT-mobiliteitstafel. Zoals al eerder beschreven is, zien de IMO's zichzelf niet als ICT'er en willen ze daarom niet veranderen richting IS. Zij zullen zich dan ook niet snel opgeven voor de ICT-mobiliteitstafel omdat er gedacht wordt dat de ICT- mobiliteitstafel alleen dient voor ICT-functies.

#### *4.4.3. Doorgroeimogelijkheden en persoonlijke groei*

Tot slot is er aan de respondenten gevraagd hoe zij de doorgroeimogelijkheden en persoonlijke groei binnen KLM ervaren. Dit is gevraagd omdat uit het medewerkersonderzoek blijkt dat deze slecht beoordeeld worden. De meerderheid van de respondenten vinden de doorgroeimogelijkheden beperkt. Als reden geven ze hiervoor aan dat er weinig doorstroom is binnen het bedrijf en er daardoor weinig vacatures ontstaan. Opvallend is dat deze groep respondenten veel obstakels in het mobilisatieproces ervaart. Er zijn echter ook enkele respondenten die de doorgroeimogelijkheden als goed ervaren. Een interessante waarneming hierbij is dat dit juist medewerkers zijn die recent bewogen zijn en weinig moeite hebben om te mobiliseren.

*Respondent 11: "Nee, die vind ik niet goed. Anders zou ik niet zitten waar ik nu zit. Dus ik vind de doorgroei mogelijkheden vrij slecht."*

*Respondent 2: "Bij mij heeft het altijd goed gewerkt. Er zijn altijd genoeg vacatures. Ik denk wel dat het erg afhangt van je functioneren en hoe mensen over je denken. Ik zelf heb er nooit problemen mee gehad."*

Daarnaast worden er verschillende definities gegeven aan het woord doorgroeimogelijkheden. De meeste respondenten zien doorgroeimogelijkheden als een opwaartse stap, oftewel promotie. Andere zien de doorgroeimogelijkheden als zowel een opwaartse als horizontale stap.

De respondenten ervaren de mogelijkheid tot persoonlijke groei als goed. Ze geven aan dat je genoeg cursussen en trainingen kan volgen en je hier de ruimte voor krijgt. Er wordt echter wel aangegeven dat de trainingen en cursussen inherent moeten zijn aan je huidige werk en dat er niet altijd genoeg budget is. Desondanks zijn de respondenten erg tevreden.

*Respondent 11: "Ja die zijn er zeker. Die vind ik goed. Ik kan redelijk goed bepalen wat ik met mijn werk doe. Dus daarmee heb ik mijn eigen ontwikkeling in de hand. Hierdoor kan ik zelf er meer uithalen, waardoor ik mijzelf kan blijven ontwikkelen. Daarnaast kan ik trainingen en cursussen volgen. Die mogelijkheden zie ik. De mobiliteit, wat een groot deel is van persoonlijke ontwikkeling, vind ik*



*gewoon wat moeizamer. Het is geen excuus dat ik mij niet kan ontwikkelen. Ik probeer in mijn werk ook te veranderen, zodat ik mijzelf blijf ontwikkelen.”*

## 4.5. Obstakels

Nu duidelijk is welke factoren van invloed zijn op de mobiliteitsbehoefte en –mogelijkheden en welke mogelijkheden er zijn om te bewegen bij KLM, is er aan de respondenten gevraagd welke obstakels zij tegenkomen of zijn tegengekomen. Hier wordt deels antwoord gegeven op deelvraag 4: ‘*Welke obstakels komen de medewerkers tegen en hoe kan de interne mobiliteit, indien nodig, vergroot worden?*’ De meest genoemde obstakels worden onderstaand toegelicht.

### 4.5.1. Manager

Het obstakel dat door de respondenten het meest genoemd wordt is de manager. Van de respondenten geeft de meerderheid aan dat zij de manager wel eens als een obstakel hebben ervaren. Zoals ook al bleek bij de factor *openheid van manager*, geven de respondenten aan dat de mogelijkheid om te mobiliseren erg afhankelijk is van je manager. Als reden geven ze dat ze niet voldoende stimulans en ruimte ervaren om te kunnen mobiliseren of dat ze zelfs worden tegengehouden. Verder ervaren enkele respondenten dat sommige managers op zoek zijn naar het schaap met vijf poten waardoor het lastiger is om ergens aangenomen te worden.

*Respondent 16: “Ik merk soms ook wel dat managers een obstakel kunnen zijn. Zo zoeken ze vaak naar het schaap met 5 poten, op het moment dat je probeert op een functie terecht te komen. Maar andersom merk ik ook wel dat je niet altijd even goed gestimuleerd wordt om mobiel te zijn of te worden.”*

*Respondent 5: “Ik denk dat mobiliteit heel goed is, maar een manager zal hier wel anders over denken. Die wil natuurlijk niet dat zijn goede werknemers weggaan. Hierdoor word je niet gestimuleerd of zelfs tegengehouden. Dit belemmert mij om te bewegen.”*

Daarnaast blijkt uit de interviews dat medewerkers ervaren dat er geen eenduidig beleid gehanteerd wordt. Managers gaan verschillend om met mobiliteit, waardoor dit verschillend ervaren wordt door de medewerkers. Bovendien geven enkele respondenten aan dat zij het eng vinden om te vertellen tegen hun manager dat ze mutabel zijn. Ze weten niet wat de gevolgen en consequenties hiervan zullen zijn.

### 4.5.2. Angst

Angst om te veranderen is een andere waarneming die door de respondenten zelf genoemd wordt als obstakel. Bij de respondenten is er de angst dat, wanneer zij aangeven mutabel te zijn, er een negatieve indruk gewekt wordt en zij niet weten hoe managers hierop zullen reageren. Ze geven aan bang te zijn voor de gevolgen. Bovendien is de stap voor enkele respondenten te groot en te onzeker om daadwerkelijk te veranderen. Zij hebben dan ook behoefte aan meer duidelijkheid en zekerheid. Ook hier speelt weer de *mate van baanzekerheid* een grote rol. Zo blijkt onder andere uit het volgende citaat:

*Respondent 7: “Wat ik persoonlijk van al die instrumenten vindt, is dat het te massaal is. Er komt een banenmarkt waar je dan heen kan en met mensen kan gaan praten, maar tegelijkertijd weet ik ook dat wanneer jij zegt dat je iets anders zoekt, dat er gedacht kan worden dat je het niet naar je zin hebt. Mensen zijn daardoor voorzichtig geworden om aan te geven dat ze willen mobiliseren. Je wilt geen negatief imago krijgen. Die angst heerst er veel.”*

#### 4.5.3. Voorkeurskandidaten – concurrentie – ontbreken van een netwerk

Een ander groot obstakel dat de respondenten ervaren zijn de voorkeurskandidaten. De respondenten geven aan dat dit hun kansen om te mobiliseren beperkt. Zij zeggen niet te reageren op een vacature wanneer er een voorkeurskandidaat aanwezig is. Ze beschouwen dit als verspilde tijd omdat er gedacht wordt dat de kans erg minimaal is.

*Respondent 12: “Wat ik ook trouwens veel zie, is dat er veel voorkeurskandidaten zijn. Dat is een enorme belemmering. Ik zag laatst een prachtige functie, alles wat er gevraagd werd paste echt goed bij mij, maar dan staat er 1 zinnetje onder, voorkeurs kandidaat aanwezig. Reageren op zo’n vacature zie ik dan als zinloos.”*

Opvallend hierbij is dat dit met name geldt voor de twee hoogste functieniveaus, MSG3 en MSG4. Bovendien zijn er op dat niveau minder vacatures waardoor er veel concurrentie is.

*Respondent 3: “Het is op zich heel goed mogelijk, maar volgens mij is er een gebrek aan vacatures. Ik hou het regelmatig bij. Maar er zijn maar weinig MSG4 of -5 vacatures beschikbaar. Als ze er wel zijn heb je veel concurrentie.”*

Daarnaast geven enkele respondenten aan dat dit ook te maken heeft met het ontbreken van een ‘goed netwerk’. Medewerkers die wel een goed netwerk hebben, zijn vaak die voorkeurskandidaten en hebben hierdoor een grotere kans om aangenomen te worden.

*Respondent 17: “Wat bij mij met name een belemmerende factor is, is het netwerk. Dat is voor mij wel echt een belemmering, dus ook die voorkeurskandidaten. Netwerken zit niet echt in mij en ik vind het lastig om mijzelf te verkopen. Dat ben ik gewoon niet gewend.”*

#### 4.5.4. Beperkte mogelijkheden - vacatures

Een ander veel benoemd obstakel zijn de beperkte mogelijkheden, oftewel het aantal vacatures. Uit de interviews blijkt dat er weinig vacatures zijn die bij de behoefte van de respondenten aansluiten. Hierbij wordt genoemd dat dit zou kunnen komen door de bezuinigingen die de afgelopen jaren hebben plaatsgevonden binnen KLM. Bovendien geven enkele respondenten aan dat er weinig doorstroom is door het ontbreken van in- en uitstroom.

*Respondent 4: “Ja, er zijn weinig mogelijkheden, terwijl ik graag wil bewegen, maar dit belemmert dus wel.”*

*Respondent 11: “Ja het aantal vacatures is schaars. Dit heeft denk ik met de crisis te maken, maar dat weet ik niet zeker. De markt is niet heel anders dan bij de KLM. Het is niet eenvoudig.”*

Opvallend is dat dit vooral gezegd is door medewerkers op het functieniveau MSG3 en -4.

#### 4.5.5. Opleidingsniveau

Zoals al eerder beschreven beschouwen enkele respondenten het opleidingsniveau als een obstakel. Hier gaat het met name over medewerkers met een mbo opleiding of lager. Zij ervaren dit als een obstakel doordat veel functies hbo of hoger als selectie criterium hebben. Enkele respondenten geven echter aan dat dit vooral zichtbaar was in het begin van hun carrière en dat het afhangt van de manager, zoals eerder beschreven.

*Respondent 9: “Een andere belemmering is mijn opleiding. Dat merk ik nu wel. Ondanks dat ik veel ervaring heb en op een bepaald functieniveau zit, kan dit toch als een obstakel werken. Al hangt dit wel weer van de manager af.”*

#### 4.5.6. Specialistische functie

Daarnaast geven enkele respondenten aan dat het moeilijk is om met een bepaald specialisme, wat in het ICT-domein snel het geval is, te mobiliseren. Aan de ene kant geven ze aan dat het voor een manager lastig is om iemand te vinden met zulke specialistische kennis. Aan de andere kant is het ook lastig voor de medewerker zelf om een andere passende functie te vinden. Een participant verwoordde dit als volgt:

*Respondent 6: “Maar goed, ICT is nu ook complexer en je bent een specialist. Dit is dan ook lastiger allemaal. Onder de motorkap is het ontzettend complex en om dat te kunnen heb je specialisten nodig. Dit kan alleen wanneer men daar veel ervaring in heeft. Nu willen ze dat je veel wisselt. Ik denk dan ook dat dit niet samen gaat. Bovendien is het voor hen ook lastig om iets anders te vinden.”*

Tot slot geven enkele respondenten aan geen tot weinig obstakels tegen gekomen zijn. Een interessante observatie is dat deze respondenten recentelijk bewogen zijn met behulp van hun netwerk

#### 4.6. Vergroten interne mobiliteit

Nu duidelijk is waar de respondenten behoefte aan hebben, welke mogelijkheden er zijn en welke obstakels zij ervaren, is er aan de respondenten gevraagd hoe vanuit het drieluik; organisatie, manager en medewerker, de interne mobiliteit vergroot kan worden, om zo aan hun mobiliteitsbehoefte en –mogelijkheden tegemoet te komen. Hier wordt deelvraag 4 verder beantwoord. Allereerst wordt het perspectief ‘organisatie’ beschreven, waarin verschillende activiteiten aanbod komen.

##### 4.6.1. Organisatie

###### *Bewustwording vergroten*

Bewustwording is het aspect dat door de respondenten het meest genoemd is om de interne mobiliteit te vergroten. Uit de interviews blijkt dat de ondervraagden vinden dat de huidige cultuur nog te weinig is ingericht op interne mobiliteit. Zoals bleek uit de obstakels is er bij enkele medewerkers een angst om kenbaar te maken dat zij mutabel zijn omdat zij bang zijn een negatieve indruk achter te laten. De respondenten geven aan dat het belangrijk is om de voordelen van interne mobiliteit te vergroten en er meer bewustwording gecreëerd moet worden. Bovendien zeggen de respondenten dat er een cultuur moet komen waarin het normaal is om te mobiliseren en dat het meer geaccepteerd moet worden, zodat die angst ook minder wordt. Respondenten zeggen hier het volgende over:

*Respondent 4: “De organisatie moet meer aangeven van ‘goh je zit hier nu al een lange tijd, misschien is het wel tijd om te veranderen’. De medewerker hier bewust van maken, wat de voordelen zijn om te veranderen voor zowel de organisatie maar ook voor de medewerker zelf. KLM kan jou niet dwingen, dus het enige wat KLM kan doen is het bewust maken en advies geven.”*

Daarnaast geven enkele respondenten aan dat er meer bewustwording gecreëerd moet worden door aan te geven dat een organisatie beweegt en dat er een mogelijkheid is dat functies komen te vervallen. Hierbij geven de respondenten aan dat het belangrijk is dat er een samenwerking moet zijn tussen de organisatie en de medewerker.

*Respondent 3: “In dit soort situaties is het belangrijk dat die bewustwording gecreëerd wordt. Je moet de keuze bewust maken. Als we dit doen dan kan dit in bepaalde situaties iets betekenen en daar besluiten we dan ook voor. Dat het dus consequenties heeft als men blijft zitten. Als de baan vervalt zou je ook moet vertrekken. Maar ik denk als werkgever dat je*

*hierin wel de persoon bewust van kan maken. Dan is het verder zijn eigen verantwoordelijkheid.”*

### *Informatievoorziening- transparantie*

Een ander veel benoemde activiteit is dat de informatievoorziening duidelijker kan en transparanter gemaakt moet worden. Hierbij wordt door de respondenten aangegeven dat zij het belangrijk vinden om meer op de hoogte gehouden te worden van de mogelijkheden rondom interne mobiliteit. Ze vinden dat KLM voldoende instrumenten aanbiedt, alleen dat het vaak onduidelijk is wat deze instrumenten nou precies voor hen kunnen betekenen.

*Respondent 17: “We hebben genoeg instrumenten, maar het kan wel duidelijker wat er allemaal is en wat zij voor jou kunnen betekenen. Het kan ook duidelijker dat interne mobiliteit niet is vanwege bezuinigingen. Ik denk dat je eerst moet laten zien dat dat niet zo is, dan dat je het alleen roept. Dus hier is die bewustwording belangrijk.”*

*Respondent 9: “Nou ja, KLM biedt gewoon heel veel mogelijkheden, alleen weet niet iedereen dit. Ze zouden dus transparanter moeten worden.”*

Zoals al eerder beschreven, noemden de respondenten dat de ICT-mobiliteitstafel onbekend is en dat zij niet transparant zijn in wat zij kunnen betekenen.

### *Tijdelijke (job)veranderingen - Stageplaatsen*

De respondenten zien tijdelijke (job)veranderingen als een zeer nuttig instrument. De meerderheid van de ondervraagden benoemden dit tijdens het interview. Zij geven aan hier behoefte aan te hebben, alleen willen zij de garantie hebben om terug te kunnen keren naar hun vorige functie. Daarnaast geven zij aan dat dit een goed instrument is om medewerkers te laten ervaren hoe het is om te veranderen, waardoor de drempel om te veranderen verlaagd wordt. Het onderstaande citaat geeft hier blijk van:

*Respondent 17: “Ja daar zou ik heel erg voor openstaan, als het maar niet zo is dat je na een half jaar terug komt en je functie is weg. Stel je hebt een half jaar stage gelopen en je vindt het niks, dan moet je wel terug kunnen keren naar je oude functie en dat is natuurlijk lastig, want iedereen moet door. Dus misschien zou het dan ook korter moeten, een maand bijvoorbeeld, hierdoor is het risico minder groot. Ik denk dat het heel goed is. Ik zou daar wel behoefte aan hebben.”*

Uit de bovenstaande citaten blijkt dat respondenten er behoefte aan hebben om tijdelijk ergens anders te werken zodat zij kunnen ondervinden of het werk aansluit bij hun interesses. Bovendien kan de manager ook beoordelen of de medewerker naar behoren functioneert. Uit de interviews blijkt dit niet altijd mogelijk is omdat het een grote aanslag voor de afdeling is. Respondenten geven aan een dagdeel mee te willen kijken op een bepaalde afdeling. Hierdoor kan er beter beoordeeld worden of de functie aansluit bij hun interesses. Ook hierbij wordt aangegeven dat dit erg afhankelijk is van de afdeling en/of de manager.

### *Loopbaanbegeleider - coach*

Van de respondenten noemde de meerderheid dat zij behoefte hebben aan loopbaanbegeleiding/coaching. Dit is echter wel afhankelijk van de medewerker. Sommigen hebben helder voor ogen wat ze wel of niet willen, en kunnen deze ideeën ook realiseren. Andere medewerkers hebben dit niet en voor hen is het noodzakelijk dat zij begeleid worden.

Daarnaast blijkt uit de interviews dat deze mogelijkheid al goed gefaciliteerd is bij KLM. Hierbij noemden de respondenten dat je naar de employability service kan gaan en, zoals eerder beschreven, wordt dit positief ervaren.

*Respondent 3: “Ik zelf had erg behoefte aan een coach op dat moment, maar een POP en trainingen waren ook zeker nuttig. Weet je niet goed wat je wilt, maar je wilt wel graag mobiliseren, zijn dit soort instrumenten zeer nuttig. Sommige mensen hebben hier dan ook helemaal geen behoefte aan omdat zij snel kunnen mobiliseren, doordat ze weten waar ze heen willen en via hun netwerk daar ook kunnen komen.”*

### *Persoonlijk ontwikkelingsplan*

Tevens wordt door de meerderheid van de respondenten benoemd dat een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) de interne mobiliteit kan ondersteunen. Ook hier geldt dat het afhankelijk is van de medewerker of hij hier behoefte aan heeft. Uit de interviews blijkt dat een POP nog weinig voorkomt, maar dat dit afhangt van je manager:

*Respondent 2: “Ja soms, zelf heb ik het niet echt nodig. Mij is wel een aantal keer geadviseerd van ‘misschien moet je eens een POP invullen’. Dat heb ik eigenlijk nooit gedaan omdat het bij mij allemaal vanzelf ging. Maar ik kan mij goed voorstellen dat zo’n instrument je wel goed kan helpen, maar dat het weer afhangt van het type medewerker. Sommigen hebben dit meer nodig dan anderen.”*

### *Overige instrumenten*

Andere instrumenten die door enkele respondenten genoemd zijn, zijn self-assessments, trainingen, opleidingen en taakveranderingen. Uit de interviews blijkt dat self-assessment een goed instrument kan zijn om de vaardigheden, competenties, kennis, motivatie en persoonlijkheid van de medewerkers in kaart te brengen. Hierbij geven de respondenten aan dat je hierdoor beter inzicht krijgt in wat je zou kunnen doen binnen de organisatie. Een participant verwoordde dit als volgt:

*Respondent 10: “Dit is een goed instrument om de persoon zelf bewust te maken van wat hij zou willen en kunnen. Ik denk dat KLM dit best zou kunnen toepassen. Vooral dus voor medewerkers die niet goed weten wat ze kunnen.”*

Trainingen en opleidingen worden door enkele respondenten genoemd. Zoals al eerder beschreven, blijken de respondenten over het algemeen tevreden te zijn over deze mogelijkheid. Ze geven aan dat, door middel van trainingen en opleidingen, het vermogen om te mobiliseren vergroot kan worden waardoor de interne mobiliteit bevorderd wordt. Enkele respondenten geven echter aan dat de trainingen en opleidingen inherent moeten zijn aan je huidige werk waarbij zij graag zouden willen zien dat je ook een trainingen en opleidingen zou kunnen volgen welke niet inherent zijn aan je huidige werk. Ook dit is afhankelijk van je manager. Het volgende citaat illustreert dit:

*Respondent 13: “Ja trainingen en opleidingen, maar dit doen ze al. Ik weet niet hoe dat in het algemeen gaat wanneer je een opleiding wilt volgen die niet direct met je werk te maken heeft. Maar als je de mobiliteit zou willen vergroten, moet je mensen ook de mogelijkheid geven om een stapje naast hun huidige werk te maken. Ik heb dit meegemaakt, maar dit is heel erg afhankelijk van de manager. De manager moet jou die mogelijkheden willen bieden.”*

Tot slot zien de medewerkers taakveranderingen als een goed instrument om meer kennis en vaardigheden op te doen.

#### 4.6.2 Manager

Zoals al beschreven is in paragraaf 4.5 blijkt dat de manager een obstakel kan zijn. Als reden geven de respondenten aan dat ze niet voldoende stimulans en ruimte ervaren en dat de manager op zoek is naar de beste kandidaten. Daardoor is het lastig om elders aangenomen te worden. Dit is geen verrassende waarneming. Met de vraag welke activiteiten een manager kan ondernemen om de interne mobiliteit te bevorderen, antwoorden de meeste respondenten: stimuleren, faciliteren, bewustwording creëren, contacten voor je leggen, mobiliteit bespreekbaar maken en openstaan voor mobiliteit. De respondenten geven aan dat de manager een belangrijke rol rondom interne mobiliteit vervult, want zodra een manager hier niet voor openstaat, worden de mogelijkheden beperkt.

*Respondent 12: “De rol is tweezijdig. Enerzijds moet de manager naar de medewerker toe en met hem in gesprek gaan, zeker als ze wat langer zitten. Het er over hebben van ‘wat wil je nu eigenlijk nog en wat zou je kunnen?’. Aan de andere kant moet je als manager ook bereid zijn om anderen bijvoorbeeld een stage te laten lopen. Dus ook open staan voor dat soort initiatieven. Hier niet alleen kijkend naar je eigen medewerkers maar ook naar de medewerkers die eventueel naar jou toe kunnen komen en hier in ook in durven te investeren.”*

*Respondent 16: “Hij moet sowieso stimuleren van ‘joh kijk eens om je heen’. In mijn laatste functie gebeurde dit ook. Hierdoor besepte ik dat naar mate je ouder wordt en met mijn achtergrond, dat het ook steeds lastiger is om een volgende stap te maken. Ik denk dus dat het goed is dat een manager regelmatig dit in gesprekken naar voren laat komen. Daarnaast vind ik het ook een taak van de manager, om zijn netwerk te gebruiken.”*

Uit de interviews blijkt dat de respondenten overeenkomen met hun antwoorden en dat zij vooral behoefte hebben aan een manager die hen stimuleert en ondersteunt. Bovendien geven de respondenten aan dat een manager open moet staan voor mobiliteit waardoor de angst bij de medewerkers, om aan te geven dat zij mutabel zijn, weggenomen wordt.

#### 4.6.3 Medewerker

Aan de respondenten is gevraagd welke activiteiten de medewerkers zelf moeten ondernemen. Ook hier kwam er een eenduidig antwoord op, namelijk zelf het initiatief nemen en aangeven dat je graag zou willen mobiliseren. Activiteiten die respondenten hadden ondernomen waren: kenbaar maken dat je wilt bewegen, netwerk uitzetten, jezelf aantrekkelijk houden en gebruik maken van instrumenten die de organisatie aanbiedt.

*Interview 1: “Je kunt zoals ik net al zei, via je eigen netwerk gaan praten met mensen. Zelf dus actief gaan zoeken. Ja en verder je kunt het zelf melden tegen je leidinggevende van ‘goh ik wil eens wat anders, denk eens met mij mee’.”*

*Respondent 16: “Nou een hele nuttige is je netwerk gebruiken en primair is natuurlijk kijken op de vacaturesite. Daarnaast heb ik ook wel gekeken naar de functies die mij aantrekkelijk leken en ben ik in gesprek gegaan met die mensen. Dus ja als werknemer moet je zelf het initiatief nemen. Die oriëntatiegesprekken helpen ook wel heel erg. Ze weten dan ook gelijk wie jij bent. Daarnaast weet je precies of je aan de juiste functie-eisen voldoet. Dat soort dingen heb ik dus wel gedaan en dat heb ik ook geleerd bij employability services.”*

### 4.7. Verantwoordelijkheid loopbaan

Als laatste is er gevraagd aan de medewerkers wie volgens hen verantwoordelijk is voor de loopbaan, waarop alle respondenten ‘de medewerker’ antwoordden. Ze geven aan dat de medewerker zelf het initiatief moet nemen, want het is uiteindelijk zijn eigen loopbaan. Hierbij werd echter wel gezegd dat de organisatie en de manager ook deels verantwoordelijk

zijn. De organisatie moet instrumenten aanbieden die de interne mobiliteit ondersteunen. De manager moet de medewerker stimuleren en faciliteren. Bovendien geven de respondenten aan dat de manager open moet staan voor mobiliteit. Aan de respondenten is gevraagd of zij de activiteiten van de organisatie, manager en medewerker kort wilden benoemen. Respondenten antwoordden hier als volgt op:

*Respondent 15: “De organisatie moet de kans bieden en het mogelijk maken om te bewegen. De medewerker moet die kansen aangrijpen om de stap te durven maken. De manager moet alleen faciliteren en het beste willen voor de organisatie en de medewerker. Daar een goede balans in vinden, dat is heel belangrijk.”*

*Respondent 16: “De organisatie moet zorgen dat de informatie duidelijk is en weten welke instrumenten er allemaal zijn. Je manager moet faciliteren zodat je het ook daadwerkelijk kan doen. Als medewerker moet je het uiteindelijk toch zelf doen en initiatief nemen.”*

## 5. Conclusie

### 5.1. Inleiding

Nu de deelvragen door bevindingen vanuit zowel de theorie (hoofdstuk 2) als empirie (hoofdstuk 4) beantwoord zijn, kan er een antwoord gegeven worden op de centrale onderzoeksvraag. In hoofdstuk 6 komen de theoretische en praktische relevantie aan bod. Hier wordt een confrontatie tussen de theorie en de onderzoeksresultaten aangegaan. De onderzoeksvraag die centraal staat in deze studie luidt als volgt:

*‘Wat zijn de behoeftes en mogelijkheden van de medewerkers bij KLM-ICT met betrekking tot interne mobiliteit, welke obstakels komen zij hierin tegen en wat kan er gedaan worden om aan de mobiliteitsbehoefte en -mogelijkheden tegemoet te komen?’*

### 5.2. Beantwoording centrale onderzoeksvraag

Om de onderzoeksvraag goed te kunnen beantwoorden, wordt deze opgesplitst in drie delen. Allereerst wordt er uiteengezet wat de behoeftes en mogelijkheden zijn van de medewerkers bij KLM-ICT en welke factoren hierop van invloed zijn. Vervolgens wordt er gekeken welke mogelijkheden de medewerkers kennen rondom interne mobiliteit. Tot slot worden de obstakels beschreven die de medewerkers tegen komen en hoe volgens hen de interne mobiliteit vergroot kan worden. Hierbij wordt vanuit het drieluik; organisatie, manager en medewerker, gekeken hoe er aan de mobiliteitsbehoefte en –mogelijkheden tegemoet gekomen kan worden.

- **Wat zijn de behoeftes en mogelijkheden van de medewerkers bij KLM-ICT en welke factoren zijn hierop van invloed?**

Allereerst wordt er gekeken naar de *behoeftes* van de medewerkers en welke factoren hierop van invloed op zijn. Geconstateerd kan worden dat de *arbeidstevredenheid* een grote invloed uitoefent op de behoeftes van de medewerkers om wel of niet te mobiliseren. Dit werd ook al in de literatuur aangestipt. Wanneer de medewerkers het werk met weinig plezier en motivatie uitvoeren, doordat ze veel routine ervaren of de werkzaamheden inhoudelijk niet uitdagend genoeg vinden, bevordert dit de mobiliteitsbehoefte. Daarnaast noemen zij de onderlinge verhoudingen als een belangrijke bevorderende factor. Slechte onderlinge verhoudingen bevorderen de mobiliteitsbehoefte. Echter, wanneer de onderlinge verhoudingen goed zijn, belemmeren deze de mobiliteitsbehoefte. Ook wordt de mate van baanzekerheid als factor genoemd die de behoefte om te mobiliseren belemmert. Wanneer men verantwoordelijkheden heeft naar bijvoorbeeld zijn gezin toe, wordt de mate van baanzekerheid belangrijker, waardoor de mobiliteitsbehoefte wordt beperkt. Voor ouderen is de mate van baanzekerheid belangrijk omdat zij minder aantrekkelijk zijn op de arbeidsmarkt en zij niet snel het risico zullen nemen om te veranderen. De mate van baanzekerheid en *economische omstandigheden* hangen nauw samen. Hierbij is gebleken dat wanneer de economische omstandigheden slecht



zijn, dit de mate van baan zekerheid verkleint. Daarnaast blijkt dat de medewerkers veel waarde hechten aan carrière mogelijkheden. Zij laten weten dat zij bepaalde ambities hebben die zij nog willen verwezenlijken. Opvallend is dat dit vooral geldt voor de jongere medewerkers. Ouderen hebben minder ambitie om promotie te maken.

Tevens kan er geconcludeerd worden dat *ontwikkeling van kennis en vaardigheden* de mobiliteitsbehoefte bevordert. De medewerkers willen zich graag verder ontwikkelen in hun kennis en vaardigheden en willen daarom mobiliseren. Zij geven aan een zijwaartse stap te willen maken. Daarnaast blijkt dat een *specifieke belangstelling* in een loopbaan de interne mobiliteit beïnvloedt. Zoals ook al bleek uit de literatuurstudie, staan onderzoekende medewerkers open voor nieuwe ervaringen en zijn geneigd om nieuwe kansen in het werk aan te grijpen. Medewerkers die ondernemend zijn, hebben veel ambitie en zullen gemotiveerd worden door interne-opwaartse mobiliteit. Bovendien zijn medewerkers die vooral sociaal zijn op zoek naar nieuwe sociale contacten. Hieruit blijkt dat deze drie interessegebieden de behoefte om te mobiliseren bevorderen. Wanneer men conventioneel is, zullen medewerkers minder snel mobiliseren omdat zij voorspelbaarheid en routine prefereren. Een andere opvallende factor is dat medewerkers willen veranderen omdat zij naar een *nieuwe omgeving/afdeling* willen. Medewerkers maken graag een beweging richting de business omdat zij dicht bij de operatie willen zitten. Bij KLM bevalt de cultuur bij IS niet goed en men ervaart dat IS verzuimd is binnen KLM. Bovendien zeggen de medewerkers uit de IMO's dat zij niet richting IS willen en dat zij zichzelf niet zien als ICT'er. De factor *levensfase* blijkt ook van groot belang te zijn op de behoefte. Wanneer medewerkers in de landingsfase zitten, zijn zij minder mobiel. Hetzelfde geldt voor de combinatiefase. Zij zijn minder mobiel omdat zij op zoek zijn naar een balans. Dit is vaak in combinatie met kinderen thuis en het willen hebben van baan zekerheid. Enkele medewerkers gaven aan wel mobiel te zijn in de combinatiefase, maar wel verzekerd te willen blijven van werk. In de overige fases is men meer bereid om te mobiliseren. Tot slot kan er uit de resultaten worden opgemaakt dat de factor *inzetbaarheid* weinig invloed heeft op de behoefte om te mobiliseren. Uit de resultaten blijkt dat de bewustwording om breed inzetbaar te zijn nog niet zichtbaar is bij de medewerkers. Zij worden hierdoor niet gestimuleerd om te mobiliseren.

Nu duidelijk is wat de behoeftes zijn van de medewerkers en welke factoren hierop van invloed zijn, wordt er gekeken wat de *mogelijkheden* zijn van de medewerkers en welke factoren hier van invloed op zijn. Geconstateerd kan worden dat het *opleidingsniveau* de mogelijkheden kan belemmeren of bevorderen. Dit kwam ook naar voren in de literatuurstudie. Medewerkers met een afgeronde hbo of wo opleiding ervaren meer mogelijkheden dan medewerkers met een lager opleidingsniveau. Zij ervaren minder mogelijkheden om te mobiliseren omdat ze niet voldoen aan de opleidingseisen die gevraagd worden. Daarnaast blijkt ook dat medewerkers met een *specifieke functie* minder mogelijkheden ervaren dan medewerkers met een algemene functie. Wel geven ze aan dat naarmate er meer *ervaring* is opgedaan en de medewerker heeft laten zien wat hij kan de mobiliteitsmogelijkheden vergroten. Vooral ouderen en laag opgeleiden zien dit als zeer waardevol. Een verklaring kan zijn dat zij het meer moeten hebben van hun ervaring omdat zij hun eigen kansen lager inschatten. Tevens blijkt dat wanneer medewerkers erg lang op dezelfde functie zitten en weinig gemobiliseerd zijn het lastig is om te bewegen. Een andere

belangrijke factor die de mobiliteitsmogelijkheden vergroot is het *netwerk*. Uit de theorie en resultaten kan geconcludeerd worden dat door middel van netwerken je eerder toegang kan krijgen tot waardevolle persoonlijke of vertrouwelijke informatie waardoor je als medewerker sneller kunt mobiliseren. Bovendien wordt er gezegd dat het netwerk van je manager ook je kansen vergroot. Uit de resultaten blijkt dat wanneer een *manager* openstaat voor interne mobiliteit dit de kansen vergroot van de medewerker. Daarnaast is de relatie met de manager van grote invloed. Medewerkers die een goede band hebben met hun manager krijgen meer mogelijkheden voor uitdagende doelen. Tot slot kan er geconcludeerd worden dat de *economische omstandigheden* door de medewerkers verschillend ervaren worden. Een deel geeft aan dat dit de interne mobiliteit belemmert, omdat het de doorstroom stagneert en mensen angstig zijn om hun baan te verliezen. Het andere deel geeft juist aan dat door het beleid welke KLM hanteert ‘keeping the family together’, de focus ligt op interne mobiliteit en dit de mobiliteitsmogelijkheden en –behoefte vergroot.

- **Welke mogelijkheden zijn er volgens de medewerkers bij KLM?**

De medewerkers benoemen verschillende mogelijkheden die ondersteunend zijn aan de interne mobiliteit. Uit de resultaten blijkt dat de vacaturesite, trainingen, opleidingen en employability service veel genoemde mogelijkheden zijn. De vacaturesite wordt door de medewerkers veel gebruikt, alleen wordt er gezegd dat de vacaturesite niet gebruiksvriendelijk en overzichtelijk genoeg is. Daarnaast kan er geconcludeerd worden dat de medewerkers genoeg trainingen en opleidingen kunnen volgen. Ook blijkt dat employability service door de medewerkers goed ervaren wordt en dit goed aansluit op de behoeftes. Dit laatste hangt wel van het type medewerker af. Medewerkers die hier geen behoefte aan hebben, zijn vaak medewerkers die willen mobiliseren en hier ook toe in staat zijn.

Verder kan geconstateerd worden dat de ICT-mobiliteitstafel voor veel medewerkers onbekend is. Medewerkers kennen de ICT-mobiliteitstafel vooral als instrument wat dient voor -1 kandidaten en als tijdelijk instrument tijdens de crisis. De medewerkers zullen zich niet snel vrijwillig opgeven omdat het een slecht imago heeft. Ze geven aan het idee te hebben dat zij zich dan als -1 kandidaat opgeven en hierdoor in een negatief daglicht komen te staan. Bovendien zien zij de mobiliteitstafel als gedwongen mobiliteit en zijn zij bang om de controle te verliezen in het maken van hun eigen keuzes. De angst heerst dat zij verschillende vacatures voorgelegd krijgen die niet goed aansluiten bij wat zij zoeken. Bovendien blijkt uit de resultaten dat medewerkers weinig transparantie ervaren. Er is dan ook behoefte aan terugkoppeling over wat er gezegd is en wat de ICT-mobiliteitstafel kan betekenen. Tot slot blijkt dat niet iedereen behoefte heeft aan de ICT-mobiliteitstafel, met name medewerkers uit de IMO's. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat zij zichzelf niet zien als ICT'er en niet willen veranderen richting IS.

De doorgroeimogelijkheden worden door de medewerkers niet altijd even goed ervaren doordat er weinig doorstroom is binnen het bedrijf. Een opvallende conclusie hierbij is dat dit vooral medewerkers zijn die moeite hebben om te mobiliseren en veel obstakels tegenkomen. Uit de resultaten blijkt dat de persoonlijke groei goed ervaren wordt. Er zijn voldoende trainingen en cursussen die gevolgd kunnen worden. Medewerkers geven echter wel aan dat

de trainingen en cursussen inherent moeten zijn aan het huidige werk en dat er niet altijd genoeg budget voor is.

- **Welke obstakels komen de medewerkers tegen en hoe kan de interne mobiliteit vergroot worden?**

### *Obstakels*

Geconcludeerd kan worden dat de medewerkers de *manager* als een groot obstakel ervaren. Zij ondervinden onvoldoende stimulering en ruimte om te kunnen mobiliseren of hebben het idee dat ze tegengehouden worden. De verschillende managers gaan niet op dezelfde manier om met interne mobiliteit waardoor dit verschillend ervaren wordt door de medewerkers. Bovendien is de manager op zoek naar het schaap met vijf poten waardoor de medewerkers aangeven dat het lastig is om elders aangenomen te worden. Daarnaast blijkt dat er *angst* is om bij de manager kenbaar te maken dat ze willen veranderen. Zij zijn bang dat managers hier argwanend op reageren waardoor er een negatieve indruk gewekt wordt. Er heerst onder de medewerkers dan ook een angst om kenbaar te maken dat zij mutabel zijn omdat de gevolgen onbekend zijn. Dit wordt door de medewerkers gezien als een obstakel. Bovendien vinden medewerkers het beangstigend om te veranderen doordat er veel onzekerheid heerst en waardoor zij niet uit hun vertrouwde omgeving willen stappen. Een ander groot obstakel zijn de *voorkeurskandidaten*, oftewel de concurrentie. Uit de resultaten blijkt dat dit de mogelijkheden beperkt om te mobiliseren. Wanneer er een voorkeurskandidaat aanwezig is, zullen de medewerkers minder snel reageren. Opvallend is dat dit vooral zichtbaar is bij de twee hoogste functieniveaus MSG3 en -4. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat op dit niveau ook vaak voorkeurskandidaten door MD aangewezen worden. Bovendien is het ook zo dat het hebben van geen *netwerk* de mogelijkheden beperkt. Een ander obstakel dat uit de onderzoeksresultaten naar voren komt, zijn de *beperkte mogelijkheden/vacatures*. Ook hier valt op dat dit met name geldt voor de twee hoogste functieniveaus. Dit is geen verrassende conclusie omdat KLM een hiërarchische onderneming is en dit in relatie zou kunnen staan met de voorkeurskandidaten. Als laatste obstakel blijkt dat het opleidingsniveau en het functiegebied belemmeringen kunnen opleveren voor de medewerkers. Dit geldt met name voor medewerkers met een mbo opleiding of lager. De medewerkers ervaren dit vooral aan het begin van hun carrière. Bovendien hangt het van de manager af of hij opleidingseisen als belangrijk criteria beschouwt. Verder blijkt dat het voor medewerkers met specialistische kennis lastiger is om te veranderen. Zij hebben moeite met het vinden van een passende baan.

### *Vergroten interne mobiliteit*

Aan de medewerkers is gevraagd hoe vanuit het drieluik organisatie, manager en medewerker, de interne mobiliteit vergroot kan worden, om aan hun mobiliteitsbehoefte en –mogelijkheden tegemoet te komen.

**Organisatie** – Uit de resultaten blijkt dat de medewerkers behoefte hebben aan meer *bewustwording*. De huidige cultuur is nog te weinig ingericht op interne mobiliteit en de medewerkers zijn angstig om kenbaar te maken dat zij mutabel zijn. Om dit obstakel weg te nemen, geven ze aan dat interne mobiliteit normaal moet zijn binnen de organisatie en dat de

voordelen van interne mobiliteit duidelijker moeten worden. Bovendien vinden de medewerkers het belangrijk dat KLM hen op de hoogte houdt van veranderingen binnen de organisatie en dat het om een samenwerking gaat tussen de organisatie en de medewerker. Daarnaast geven de medewerkers aan dat de *informatievoorzieningen* duidelijker en transparanter kunnen worden. Zij willen op de hoogte gehouden worden van de mogelijkheden rondom interne mobiliteit. KLM biedt genoeg instrumenten, maar dit kan wel inzichtelijker gemaakt worden. Hier doelen de medewerkers met name op de ICT-mobiliteitstafel. Zij verlangen naar meer duidelijkheid over welke instrumenten er zijn en wat zij kunnen betekenen. Een ander instrument waar de medewerkers behoefte aan hebben, zijn *tijdelijke (job)veranderingen en stageplaatsen*. Zij willen de garantie hebben om terug te kunnen keren naar hun vorige functie. Dit instrument is met name bestemd voor medewerkers die willen mobiliseren maar het nog niet durven. Door middel van een tijdelijke (job)verandering of stageplaats, kunnen zij ervaren hoe het is om te veranderen waardoor de drempel om te veranderen, verlaagd wordt. Bovendien kan zowel de medewerker zelf als de manager beoordelen of de medewerker het naar zijn zin heeft en of hij naar behoren functioneert. Uit de resultaten blijkt ook dat de medewerkers graag een *loopbaanbegeleiding/coach* willen hebben. Dit is echter wel afhankelijk van de medewerker. Sommige hebben helder voor ogen wat ze wel of niet willen en kunnen deze ideeën ook realiseren. Andere medewerkers hebben dit niet en voor hen is het noodzakelijk dat zij begeleid worden. Tevens blijkt dat de medewerkers vinden dat een *persoonlijk ontwikkelingsplan* de interne mobiliteit kan ondersteunen. Ook dit is afhankelijk van het type medewerker. Medewerkers die graag willen mobiliseren, maar het nog niet kunnen, zullen hier eerder behoefte aan hebben.

**Manager** – Geconstateerd kan worden dat de manager een belangrijke rol vervult rondom interne mobiliteit. Zoals al eerder beschreven, kunnen de medewerkers de managers als een obstakel ervaren. De medewerkers hebben behoefte aan een manager die de medewerkers stimuleert, faciliteert, bewustwording creëert, contacten voor ze legt, mobiliteit bespreekbaar maakt en openstaat voor mobiliteit. Wanneer de manager deze activiteiten onderneemt, geven de medewerkers aan dat de mogelijkheden vergroot worden en de angst minder zal worden.

**Medewerker** – Uit de interviews blijkt dat de medewerkers vinden dat zij zelf het initiatief moeten nemen. Activiteiten die een medewerker kan nemen om de interne mobiliteit te vergroten zijn: kenbaar maken dat je wilt bewegen, netwerk uitzetten, jezelf aantrekkelijk houden en gebruik maken van instrumenten die de organisatie aanbiedt, zoals employability service en de vacaturesite,

Tot slot kan er geconstateerd worden dat de medewerkers vinden dat zij zelf verantwoordelijk zijn voor de loopbaan en zelf het initiatief hierin moeten nemen. Tegelijk blijkt wel dat de organisatie en de manager ook deels verantwoordelijk zijn. Gesteld kan worden dat de organisatie de instrumenten moet aanbieden en dat dit onder de medewerkers goed gepromoot moet worden. De medewerkers vinden dat de manager een belangrijke schakel is tussen het organisatiebeleid en de medewerker. De manager moet de instrumenten die de organisatie aanbiedt faciliteren en de medewerkers ondersteunen en stimuleren. De medewerkers moeten echter wel het heft in eigen handen nemen en kenbaar maken dat zij willen veranderen.

## 6. Discussie

### 6.1. Inleiding

Er wordt in dit hoofdstuk een terugblik gegeven op het gehele verloop van het onderzoek. Allereerst komen de theoretische en praktische relevantie aan bod. De bevindingen uit het empirisch onderzoek zullen vergeleken worden met de theoretische inzichten. Er wordt gekeken of de verschillende factoren welke wetenschappelijk gezien van invloed zijn op de mobiliteitsbehoefte en –mogelijkheden van de medewerkers en de activiteiten om de interne mobiliteit te vergroten gehandhaafd, betwijfeld, aangepast of aangevuld dienen te worden. Vervolgens worden de beperkingen van dit onderzoek beschreven, waarna suggesties gedaan worden voor vervolgonderzoek.

### 6.2. Theorie versus Empirie

#### Factoren van invloed op de behoefte

*Arbeidstevredenheid* - In de literatuur komt naar voren dat arbeidstevredenheid invloed heeft op de mobiliteitsbehoefte. Ontevreden medewerkers zullen eerder bewegen, zo blijkt uit het werk van Ostroff en Clarks. Daarnaast blijkt uit de literatuur dat de *arbeidsinhoudelijke* kant van het werk, zoals het hebben van een uitdagende en stimulerende baan, invloed heeft op de arbeidstevredenheid. Hetzelfde geldt voor de volgende determinanten: *de mate van baan zekerheid, onderlinge verhoudingen en carrière mogelijkheden*. Wanneer men hierover ontevreden is, zal dit volgens Gesthuizen en Dagevos de mobiliteitsbehoefte bevorderen. Uit het empirisch onderzoek komen dezelfde resultaten naar voren. Hieruit blijkt dat alle medewerkers behoefte hebben om te mobiliseren wanneer zij ontevreden zijn over de arbeidsinhoudelijke kant, de onderlinge verhoudingen, mate van baan zekerheid en de carrière mogelijkheden. De studie van Gesthuizen en Dagevos (zie 2.3.2) is hiermee – op beperkte schaal - geverifieerd.

*Economische omstandigheden* - De mate van baan zekerheid en economische omstandigheden hangen nauw samen. Uit de empirie is gebleken dat wanneer de economische omstandigheden slecht zijn de mate van baan zekerheid afneemt. Dit komt overeen met de stand van de literatuur. Het onderzoek van Gesthuizen en Dagevos stelt dat mensen minder snel van baan veranderen bij slechte economische omstandigheden. Zij zullen namelijk minder risico's durven nemen in economisch slechte tijden. Echter, uit eigen data blijkt dat de crisis de mobiliteitsbehoefte niet voor iedereen heeft beperkt. Medewerkers van KLM geven aan dat door het beleid dat KLM hanteert, 'keeping the family together', de focus ligt op interne mobiliteit. KLM heeft een vacaturestop ingesteld om zo gedwongen ontslagen te vermijden. Dit geeft mensen werkzekerheid waardoor de behoefte om te bewegen niet belemmerd wordt. Hieruit kan geconstateerd worden dat met een goed organisatiebeleid de onzekerheid in economische omstandigheden alsnog weggenomen kan worden. Dit is een bevinding die in nader onderzoek ter harte genomen kan worden.

*Ontwikkelingen in kennis en vaardigheden* - Er werd verwacht dat ontwikkeling van kennis en vaardigheden een belangrijke factor zouden zijn in het bevorderen van de mobiliteitsbehoefte. In hoofdstuk 2 zijn Ostroff & Clarks aangehaald die beargumenteren dat personen die zich aangetrokken voelen tot deze kenmerken eerder een zijwaartse loopbaanverandering zullen

accepteren. De respondenten in het empirisch deel geven aan zich verder te willen ontwikkelen in hun kennis en vaardigheden waardoor zij behoefte hebben om te mobiliseren. Zij staan dan ook open voor horizontale mobiliteit omdat zij zich breed willen ontwikkelen. Daarmee bevestigen deze data het onderzoek van Ostroff en Clarks.

*Career interests* – Specifieke belangstelling in een loopbaan beïnvloedt, zoals in het theoretisch kader naar voren is gekomen, de interne mobiliteit. Er worden hierin verschillende interessegebieden onderscheiden. Gesteld wordt dat personen met een onderzoekende, ondernemende en sociale interesse meer bereid zijn tot het accepteren van interne mobiliteit omdat zij het belangrijk vinden om bepaalde loopbaandoelen te bereiken. Personen met een conventionele interesse prefereren routine en voorspelbaarheid en zullen daarom interne mobiliteit minder snel accepteren (cf studies van Feldman & Ng; Ng et al.). Uit empirisch onderzoek is gebleken dat medewerkers die *onderzoekend* zijn, open staan voor nieuwe ervaringen en geneigd zijn nieuwe kansen in het werk aan te grijpen. Medewerkers die *ondernemend* zijn, hebben veel ambitie en worden gemotiveerd door interne-opwaartse mobiliteit. Zij die vooral *sociaal* zijn, gaan op zoek naar nieuwe sociale contacten. Deze drie interessegebieden bevorderen de mobiliteitsbehoefte. Dit komt overeen met de stand van de literatuur.

*Levensfase* - In de literatuurstudie is het onderzoek van Leisink, Knies en de Lange gebruikt waarin gesteld wordt dat leeftijd niet altijd verbonden is aan bepaald gedrag. Medewerkers met dezelfde leeftijd kunnen namelijk verschillen in termen van gezondheid, carrière en gezinssituatie. Leisink, Knies en de Lange onderscheiden op basis hiervan vijf levensfases: startfase, ambitiefase, combinatiefase, deskundigheidsfase en landingsfase. Hierbij gaat men uit van de verwachting dat de levensfase waarin men zich bevindt invloed heeft op de mobiliteitsbehoefte. Uit de empirische gegevens blijkt dat personen in de combinatiefase en landingsfase minder mobiel zijn dan in de overige fases. Dit is geen verwonderlijke uitkomst aangezien men in deze fases op zoek is naar een balans of aan het einde van zijn carrière zit. Desondanks geven enkele respondenten aan mutabel te zijn in de combinatiefase. Als reden wordt aangegeven dat zij op zoek zijn naar een nieuwe uitdaging en graag willen mobiliseren, maar wel werkzekerheid willen behouden. Hieruit kan geconstateerd worden dat de mobiliteitsbehoefte in levensfases door verschillende factoren beïnvloed kan worden. Nader onderzoek zou dit kunnen specificeren.

*Inzetbaarheid* – De wetenschap geeft aan dat inzetbaarheid de mobiliteitsmogelijkheden van medewerkers vergroot, zie onderzoek van Dam en Thierry, opgetekend in paragraaf 2.3.2. Dit komt overeen met de empirische gegevens waaruit blijkt dat medewerkers die breder inzetbaar zijn makkelijker van positie kunnen wisselen. Daarnaast komt naar voren dat de respondenten weinig gericht zijn op hun eigen inzetbaarheid. Zij zullen in eerste instantie niet mobiliseren met de gedachte dat zij breder inzetbaar worden. De respondenten noemen deze factor wel maar zien dit eerder als een positieve bijkomstigheid. Respondenten geven hier als verklaring dat zij er op deze manier nog niet over nagedacht hebben. In de wetenschappelijke literatuur is wellicht nog weinig geschreven over de relatie tussen mobiliteitsbehoefte en inzetbaarheid. Een reden hiervoor zou kunnen zijn dat dit in de praktijk nog te weinig zichtbaar is.

## **Factoren van invloed op de mogelijkheden**

*Opleidingsniveau* – Uit de literatuur blijkt dat kennis en vaardigheden de mogelijkheden van de medewerkers beïnvloeden. Hoger opgeleiden en personen die een cursus gevolgd hebben, hebben eerder de mogelijkheid om te bewegen. Zo blijkt uit het werk van Gesthuizen en Dagevos. Uit het empirische onderzoek komen dezelfde resultaten naar voren. Medewerkers met een afgeronde hbo- of wo-opleiding ervaren meer mogelijkheden dan medewerkers met een lager opleidingsniveau. Daarnaast blijkt uit de literatuur dat opleidingsniveau een positieve correlatie laat zien met mobiliteit. Wolff, Luijkx en Kerkhofs geven als reden hiervoor dat hoger opgeleiden meer ambities hebben. Dit komt niet overeen met de empirische gegevens. Medewerkers met een hoog opleidingsniveau, binnen deze steekproef, zijn niet ambitieuzer dan lager opgeleiden. Volgens Wolff, Luijkx en Kerkhofs zou een verklaring hiervoor kunnen zijn dat hoger opgeleiden vaker tevreden zijn over hun werk en daardoor minder snel zullen veranderen. Ook dit is niet zichtbaar in de empirische gegevens. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat er andere factoren aanwezig zijn, zoals het willen mobiliseren om verder te ontwikkelen in kennis of vaardigheden of door een specifieke belangstelling in carrière. Dit is een veronderstelling die in nader onderzoek ter harte genomen kan worden.

*Ervaringen* – Daarnaast blijkt uit de literatuur dat ervaring invloed heeft op het vermogen van de medewerker om te bewegen. Er wordt gesteld dat naarmate men meer ervaring heeft de mobiliteitsmogelijkheden vergroten. Tevens blijkt uit de studie van Wolff, Luijkx en Kerkhofs, beschreven in paragraaf 2.3.2, dat wanneer medewerkers eerdere veranderingen van positie hebben meegemaakt dit de mobiliteitsmogelijkheid vergroot. Zij zijn breder inzetbaar omdat zij minder over baan specifieke kennis beschikken. Dit komt overeen met de empirische gegevens. De medewerkers ervaren dat zij meer mogelijkheden hebben naarmate er meer ervaring is. Daarnaast ondervinden medewerkers die jarenlang op dezelfde functie hebben gezeten minder mogelijkheden omdat zij moeilijk inzetbaar zijn.

*Netwerk* – Over de factor ‘netwerk’ wordt in de literatuur gesteld dat het al dan niet hebben van een groot sociaal netwerk verschil maakt in de carrièremogelijkheden van personen met dezelfde hoeveelheid menselijk kapitaal. Zo kunnen sociale netwerken op het werk de relaties van individuen versterken met anderen in de organisatie en daarmee de interne mobiliteit bevorderen (cf studies van Ng et al; Forrier en Sels). Uit voorliggend onderzoek blijkt dat het netwerk een belangrijke bevorderende factor is voor interne mobiliteit. Medewerkers met een groot netwerk hebben minder moeite met het vinden van een andere baan. Hierbij wordt echter wel aangegeven dat de kwaliteit van het netwerk van groot belang is.

*Grootte organisatie* – Naar voren komt dat de grootte van een organisatie de mogelijkheden om te mobiliseren vergroot. Respondenten geven aan dat zij niet snel extern zullen mobiliseren omdat er veel mogelijkheden zijn bij KLM en zij niet het risico willen nemen om hun onbeperkte contract te verliezen. Ook uit het literatuur onderzoek is gebleken dat bij grote organisaties de interne mobiliteit gangbaarder is en medewerkers hierdoor minder snel extern zullen veranderen van positie, zie onderzoeken van Vermeulen; Gesthuizen en Dagevos; Feldman en Ng, opgetekend in paragraaf 2.3.2.

*Economische omstandigheden* – De stand van de wetenschap geeft aan dat de economische omstandigheden invloed hebben op de interne mobiliteit. Er wordt gesteld dat in een groeiende economische situatie organisaties zowel verticaal als horizontaal uitbreiden. Wanneer de economie minder is, wordt dit juist beperkt. Deze bevinding in de literatuur komt deels overeen met de gegevens uit de empirie. Een groep medewerkers ervaart dat de slechte economische omstandigheden de interne mobiliteit belemmert omdat het de doorstroom stagneert. Mensen blijven op hun plek zitten omdat ze bang zijn voor het onzekere. Andere medewerkers ervaren juist meer mogelijkheden. Dit komt door het beleid dat KLM hanteert: ‘keeping the family together’. Er worden geen externe kandidaten aangenomen waardoor de focus komt te liggen op interne mobiliteit. Hieruit blijkt dat economische omstandigheden niet altijd leiden tot minder interne mobiliteit, maar dat dit afhangt van hoe een organisatie zijn beleid hierop ingericht heeft.

Naar aanleiding van dit onderzoek is er inzicht verschaft in de interne mobiliteitsbehoefte en – mogelijkheden van ICT-medewerkers werkzaam bij KLM. Er is uiteengezet welke factoren wel en niet van invloed zijn op het willen en het kunnen mobiliseren. Hieruit kan gesteld worden dat de meeste factoren gevonden in de empirie overeenkomen met de factoren gevonden in de wetenschappelijke literatuur. Echter, uit de empirische gegevens komen ook factoren naar voren, die niet getraceerd zijn in het theoretisch kader. Doordat er in de wetenschappelijke literatuur veel geschreven is over factoren die van invloed zijn op de interne mobiliteit heeft de onderzoeker hier tijdens de literatuurstudie een selectie gemaakt. Hierbij is uitgegaan van de verwachtingen van KLM zoals deze uit diverse kennismakingsgesprekken en tijdens het bijwonen van bijeenkomsten van de ICT-mobiliteitstafel naar voren zijn gekomen en van literatuur van verschillende gereputeerde auteurs. De werkgever van KLM-ICT vond dat de gekozen factoren het meest van toepassing zijn op de organisatie KLM-ICT, waardoor deze factoren voor KLM het meest relevant waren om te onderzoeken. De onderzoeker was zich er bij die afbakening van bewust dat er ook andere factoren konden meespelen. Achteraf blijken de factoren ‘nieuwe afdeling/omgeving’, ‘openheid manager’ en ‘specialistische functie’ van groot belang te zijn voor hun mobiliteitsbehoefte of –mogelijkheden. Het is zinvol om deze factoren alsnog in vervolgonderzoek mee te nemen.

### **Vergroten mobiliteit**

*Organisatie* - Uit de literatuur komt naar voren dat er verschillende instrumenten zijn die de interne mobiliteit bevorderen. De instrumenten informatievoorziening, bewustwording vergroten, tijdelijke (job)verandering, taakverandering, self-assessment, loopbaanbegeleiding/coaching en persoonlijk ontwikkelingsplan zullen de mobiliteitsbehoefte en/of mobiliteitsmogelijkheden van de medewerkers vergroten. Uit empirisch onderzoek blijkt dat de instrumenten die de organisatie kan inzetten om de interne mobiliteit te vergroten allemaal overeenkomen met de instrumenten die door de medewerkers worden benoemd. Verder blijkt uit voorliggend onderzoek dat de medewerkers veel behoefte hebben aan tijdelijke (job)veranderingen en/of stageplaatsen waarbij zij wel terugkeergarantie willen hebben.



Tegelijk wordt hierbij aangegeven dat een terugkeergarantie vaak niet realiseerbaar is omdat dit een te grote aanslag is voor de afdeling. Tot slot blijkt dat de behoefte en de mogelijkheden om te bewegen betrekking hebben op de interne mobiliteit en dat het type instrument hiervan afhankelijk is. Dit sluit aan bij de literatuur die stelt dat het type instrument afhankelijk is van het type medewerker, zie het onderzoek van Kluytmans en Ott, beschreven in paragraaf 2.5. Zo hebben medewerkers die willen bewegen (behoefte) en dit ook kunnen (mogelijkheden) andere instrumenten nodig dan medewerkers die wel willen maar het niet kunnen.

*Manager* – Uit mijn theoretisch onderzoek, zie paragraaf 2.4.4, blijkt dat de manager steeds meer verantwoordelijkheden krijgt voor de ontwikkeling van de medewerkers. In de veldstudie werd verwacht dat de managers zich steeds meer zouden moeten opstellen als ‘peoplemanager’ en de medewerkers moeten stimuleren en ondersteunen in het mobiliteitsproces. Bovendien blijkt dat managers een belangrijke rol spelen tussen het organisatiebeleid en de medewerkers. Het organisatiebeleid wordt dan ook deels bepaald door het gedrag van de manager, zie onderzoeken Purcell en Hutchinson en Knies, beschreven in 2.4.4. Dit sluit aan bij de bevindingen uit de empirische studie. De medewerkers vinden dat de manager een belangrijke schakel is tussen het organisatiebeleid en de medewerkers. Zij ervaren nu veel verschillen in hoe managers omgaan met interne mobiliteit. Zij geven aan behoefte te hebben aan een eenduidig beleid. Bovendien geven de respondenten aan dat zij verwachten van een manager dat hij de medewerker stimuleert, faciliteert, bewustwording creëert bij de medewerker, mobiliteit bespreekbaar maakt en openstaat voor mobiliteit.

*Medewerker* – Uit de literatuur blijkt dat de rol van de medewerkers is veranderd door het ontstaan van de nieuwe carrièreconcepten: *boundaryless* en *protean careers*. Hierdoor is de verantwoordelijkheid voor inzetbaarheid, ontwikkeling en mobiliteit steeds meer bij de medewerkers zelf komen te liggen (cf studies van Sturges et al; van der Heijden et al). De medewerker dient zelf initiatief te nemen en activiteiten te ondernemen, zoals het zichtbaar maken van de eigen prestaties binnen de organisatie, bedrijfsspecifieke kennis en vaardigheden te vergaren en relaties op te bouwen. Dit komt overeen met de empirische gegevens waaruit blijkt de medewerkers vinden dat zij zelf verantwoordelijk zijn voor hun loopbaan. De medewerker blijkt het eerste initiatief te moeten nemen en gebruik te maken van de instrumenten welke de organisatie aanbiedt. Tevens kan de medewerker van zijn netwerk gebruik maken en zichzelf aantrekkelijk houden. Dit sluit aan bij het nieuwe psychologische contract waarin de verantwoordelijkheid voor inzetbaarheid, ontwikkeling en mobiliteit steeds meer bij de medewerker zelf komt te liggen in plaats van bij de werkgever.

Tot slot wordt er in de literatuur beschreven dat er een verandering zichtbaar is in de carrières in het algemeen en dat medewerkers hierdoor steeds meer zelf verantwoordelijkheid krijgen. Hierbij wordt echter wel aangegeven dat organisaties de verantwoordelijkheid moeten nemen om een bijdrage te leveren aan de mobiliteit van medewerkers. Het onderzoek van Vergruggen et al. toont aan dat wanneer de organisatie werkt aan organisatie loopbaanmanagement (OLM) dit leidt tot meer individueel loopbaanmanagement (ILM). Dit komt overeen met het empirisch onderzoek. Medewerkers vinden dat zij zelf verantwoordelijk zijn voor de loopbaan en het initiatief moeten nemen, maar dat dit gestimuleerd moet worden door de organisatie waarbij voldoende instrumenten moeten worden aangeboden. Hierdoor

worden de medewerkers meer gestimuleerd en geprikkeld wat leidt tot meer individueel loopbaanmanagement.

### 6.3. Methodologische reflectie

Er heeft een kwalitatieve methode van dataverzameling plaatsgevonden en is er gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Hierdoor is er door de respondenten betekenis gegeven aan de interne mobiliteit binnen KLM-ICT. Ondanks dat er getracht is de betrouwbaarheid en de validiteit te waarborgen, kent dit onderzoek naast de succesfactoren ook een aantal beperkingen.

De eerste beperking in dit onderzoek is de gelimiteerde omvang van de steekproef ten opzichte van de gehele populatie. KLM-ICT bestaat uit circa 1300 medewerkers waarvan bij 17 personen een interview is afgenomen. Het is daarom niet mogelijk om een conclusie te trekken die voor alle ICT-medewerkers geldt. Daarnaast kunnen er geen statische vergelijkingen gemaakt worden tussen de afdelingen en de medewerkers. Ondanks dat er geen algemene uitspraken gedaan kunnen worden met de resultaten van dit onderzoek zijn ze wel waardevol. Dit onderzoek dient niet voor statistische generaliseerbare uitspraken, maar om de behoeftes en ervaringen van de ICT-medewerkers inzichtelijk te maken waarna KLM-ICT passende en gerichte interventies kan toepassen. Het gaat er hier immers om de betekenisgeving van de ICT-medewerkers te begrijpen. Het onderzoek was dan ook niet toetsend van aard, maar enkel explorerend. Bovendien zijn er nieuwe inzichten gekomen rondom interne mobiliteit dat van toegevoegde waarde voor het wetenschappelijk front is.

Een tweede beperking van dit onderzoek is de samenstelling van de groep respondenten. Er is gekozen om respondenten te interviewen die vrijwillig gemobiliseerd zijn of willen mobiliseren omdat zij goed de obstakels in kaart kunnen brengen, zie hiervoor hoofdstuk 3. Hierdoor kan er een vertekend beeld ontstaan. De respondenten die zijn bevraagd willen namelijk graag mobiliseren en zij hebben andere behoeftes en ervaren andere obstakels dan medewerkers die dat niet willen. Daarnaast waren de respondenten over het algemeen positief over mobiliteit en zijn er geen respondenten geïnterviewd die een negatief beeld hebben over interne mobiliteit.

De laatste beperking van dit onderzoek is dat de onderzoeker niet geheel waardevrij is. Volgens Boeije (2012) kan een onderzoeker niet waardevrij zijn, maar kan deze er wel naar streven om zo de validiteit te waarborgen. Doordat de onderzoeker een half jaar rond heeft gelopen op KLM, met verschillende medewerkers gesprekken heeft gevoerd en deelgenomen heeft aan bijeenkomsten kan dit invloed gehad hebben op de subjectiviteit van de interpretatie. Bovendien speelt de achtergrond van de onderzoeker, in persoonlijkheid, opleiding en werkervaring, ook een rol. Desalniettemin is er getracht door de onderzoeker om zich zo neutraal mogelijk op te stellen en geen waardeoordelen te hebben tijdens het afnemen en analyseren van de interviews.

Een aantal van deze beperkingen kan door middel van vervolgonderzoek weggenomen worden. Deze worden in de volgende paragraaf besproken.

## 6.4 Suggesties voor vervolgonderzoek

Dit onderzoek heeft zich gericht op de behoeftes en ervaringen rondom interne mobiliteit van de ICT-medewerkers. Hieruit bleek onder andere dat de manager een belangrijke rol vervult. Om een vollediger beeld te krijgen van het gehele proces van interne mobiliteit bij KLM-ICT dient in vervolgonderzoek de manager meegenomen te worden. De verwachtingen en behoeftes van de manager rondom interne mobiliteit kunnen hierdoor inzichtelijk gemaakt worden en vergeleken worden met die van de medewerkers. Tevens heeft dit onderzoek zich alleen gericht op medewerkers die willen mobiliseren. Hierdoor zijn de medewerkers die niet willen mobiliseren buiten beschouwing gelaten. Om een vollediger beeld te krijgen dient in vervolgonderzoek medewerkers meegenomen te worden die niet willen mobiliseren. Zij zullen namelijk andere behoeftes hebben en andere obstakels ervaren. Daarnaast heeft dit onderzoek alleen plaatsgevonden binnen KLM-ICT. Interessant zou zijn om dit onderzoek en vervolgonderzoek in andere divisies binnen KLM te laten plaatsvinden. Hierdoor kan er achterhaald worden of hier dezelfde bevindingen worden gedaan. Door dit in kaart te brengen kunnen de verschillende divisies met elkaar vergeleken worden. Bovendien ontstaat er dan een vollediger beeld over de interne mobiliteit bij KLM-breed.

Tevens is dit onderzoek explorierend van aard. Aan te bevelen is om vervolgonderzoek op basis van dit onderzoek kwantitatief en toetsend in te zetten. De resultaten uit dit onderzoek kunnen dienen voor de vragenlijst. De verschillende factoren die door de respondenten aangehaald zijn en de activiteiten welke de organisatie, manager en medewerker kan ondernemen om de interne mobiliteit te ondersteunen, kunnen opgenomen worden in de vragenlijst. Daarnaast kan er een grotere groep respondenten benaderd worden waardoor de bevindingen meer generaliseerbaar zullen zijn en er meer algemene uitspraken gedaan kunnen worden. Bovendien kunnen alle medewerkers en afdelingen die onder KLM-ICT vallen meegenomen worden in het onderzoek. Op deze manier kunnen er significante overeenkomsten en vergelijkingen gemaakt worden.

Naast de suggesties voor vervolgonderzoek binnen KLM ligt er op wetenschappelijk gebied een uitdaging om de factoren, die specifiek voor ICT-medewerkers van invloed zijn op de mobiliteit, nader te onderzoeken. Er is veel informatie over interne mobiliteit in het algemeen, maar weinig over dit specifieke onderwerp (interne mobiliteit bij ICT-medewerkers bij een luchtvaartmaatschappij). Interessant zou zijn om de verschillende factoren binnen dit domein te achterhalen en te toetsen. Bovendien zou nader onderzoek kunnen uitwijzen wat voor invloed organisatiebeleid heeft op de mobiliteitsbehoefte en –mogelijkheden. Dit onderzoek heeft inzicht verschaft in welke activiteiten respectievelijk een organisatie, manager en medewerker kunnen ondernemen. Op grond van voorliggend onderzoek kan gesteld worden dat de organisatie, managers en medewerkers nauw met elkaar samenhangen. Wanneer een organisatie de interne mobiliteit van de medewerker wilt vergroten, heeft zij de verantwoordelijkheid om te faciliteren en te stimuleren voor het nemen van eigen initiatief. Echter, blijkt dat daadwerkelijke handhaving van het (hr-)beleid afhankelijk is van het gedrag van de lijnmanagers. Nader onderzoek zou kunnen uitwijzen hoe dit drieluik onderling in relatie tot elkaar staat en welke determinanten daaraan ten grondslag liggen.

## 7. Aanbevelingen voor KLM

### 7.1. Inleiding

Op basis van het theoretisch kader en de resultaten worden de aanbevelingen voor KLM-ICT in dit hoofdstuk uiteengezet. De doelstelling van dit onderzoek was het inzichtelijk maken van de behoeftes en mogelijkheden van de ICT-medewerkers rondom interne mobiliteit en het in kaart brengen van de obstakels die de interne mobiliteit belemmeren. Met deze informatie kunnen er vervolgens gerichte adviezen gegeven worden om de mobiliteitsbehoeftes en -mogelijkheden tegemoet te komen. Uit de onderzoeksgegevens blijkt dat er verschillende factoren van invloed zijn op de behoeftes en mogelijkheden van de medewerkers. Daarnaast blijkt uit de onderzoeksgegevens dat de medewerkers verschillende obstakels ervaren en is er gevraagd waar zij behoefte aan hebben zodat deze obstakels weggenomen kunnen worden. Hieruit is gebleken dat de organisatie verschillende instrumenten kan inzetten die de interne mobiliteit kunnen vergroten. Bovendien kunnen de managers en medewerkers diverse activiteiten ondernemen die ondersteunend zijn aan de interne mobiliteit.

### 7.2. Organisatie

**Adequate informatievoorzieningen** - Medewerkers ervaren dat er beperkte mogelijkheden zijn voor en dat er te weinig transparantie is over interne mobiliteit. Zij willen hierover graag op de hoogte gehouden worden. KLM biedt genoeg instrumenten zoals employability service, trainingen, opleidingen en workshops. Medewerkers verlangen naar meer duidelijkheid over welke instrumenten er zijn en wat deze kunnen betekenen. Aan te bevelen is dat de organisatie de medewerkers meer op de hoogte houdt over de mogelijkheden en deze meer promoot onder de medewerkers. Bovendien moet het meer inzichtelijk worden welke openstaande vacatures er zijn. Daarbij zou het goed zijn dat managers meer inzicht krijgen in welke kennis en vaardigheden de medewerkers bezitten waardoor er eerder een goede match gemaakt worden. Niet alleen de huidige situatie is van belang ook moet er rekening gehouden worden met de langere termijn. Hierbij gaat het vooral om beleidsmatige vraagstukken zoals: de ontwikkeling van de vraag naar personeel en welke functie er straks binnen de organisatie kansrijk zijn. Door rekening te houden met de langere termijn kan er beter ingespeeld worden op nieuwe ontwikkelingen. Tevens is het een belangrijke voorwaarde voor interne mobiliteit dat er duidelijke informatie is over de baanmogelijkheden en de conditie waaronder de medewerker kunnen en willen mobiliseren. Een goed loopbaanbeleid, goede scholing en zekerheid om te durven mobiliseren zijn hier van belang. Er kan in het loopbaanbeleid meer aandacht geschonken worden aan de positieve kanten van een baanverandering. Tevens is het van belang dat de organisatie duidelijk maakt wat de verwachtingen zijn van de medewerkers rondom interne mobiliteit. Het moet duidelijk zijn welke verantwoordelijkheden zij hierin neemt en wat de verantwoordelijkheden zijn van de medewerkers.

**Bewustwording vergroten** – De medewerkers hebben behoefte aan meer bewustwording. De huidige cultuur is nog te weinig ingericht op interne mobiliteit en de medewerkers zijn angstig om kenbaar te maken dat zij mutabel zijn. Om dit obstakel weg te nemen, geven ze aan dat interne mobiliteit normaal moet zijn binnen de organisatie en dat de voordelen van interne mobiliteit duidelijker moeten worden. Bovendien vinden de medewerkers het

belangrijk dat KLM hen op de hoogte houdt van veranderingen binnen de organisatie en dat er sprake is van samenwerking tussen de organisatie en de medewerker. Aan te bevelen is om op organisatieniveau de doelstellingen van interne mobiliteit vast te stellen zodat interne mobiliteit onderdeel wordt van de bedrijfscultuur. Belangrijk is hierbij het besef van de voordelen van interne mobiliteit bij de medewerkers te vergroten. Dit kan gedaan worden door goede informatie en voorlichting te geven aan alle partijen. De managers hebben hierin een belangrijke rol. Zij moeten de mobiliteit faciliteren en stimuleren. Bovendien blijkt uit de onderzoeksgegevens dat de bewustwording om breed inzetbaar te zijn nog niet zichtbaar is onder de medewerkers. Zij worden hierdoor niet gestimuleerd om te mobiliseren. Aan te bevelen is dat de organisatie de medewerkers hier bewust van gaat maken waardoor de mobiliteitsbehoefte van de medewerkers zal toenemen. Daarnaast zal dit ook de mobiliteitsmogelijkheden vergroten doordat men makkelijker inzetbaar wordt. Allereerst is hierbij een goed personeelsbeleid, waarbij de medewerker zijn eigen loopbaan actief vorm kan geven, erg belangrijk. De ontwikkeling van de medewerkers wordt hierdoor gestimuleerd en uitval of medewerkers die vast komen te zitten worden beperkt. Daarnaast zou KLM een bewustwording programma, open podiums en workshops kunnen geven over employability waardoor dit meer gaat leven onder de medewerkers.

**Maatwerk** – Uit onderzoek is gebleken dat medewerkers verschillende behoeftes hebben. Zo blijkt dat er verschillende type medewerkers zijn die uiteenlopende redenen hebben om wel of niet te mobiliseren. Een persoonlijke benadering is hier dan ook van groot belang. Medewerkers die bijvoorbeeld in de landingsfase zitten, hebben andere behoeftes dan medewerkers die in de oriënterende fase zitten. Hetzelfde geldt voor medewerkers die graag willen bewegen (bereidheid), maar niet kunnen bewegen (vermogen). Zij hebben andere behoeftes dan medewerkers die niet willen bewegen, maar wel kunnen bewegen. Belangrijk is dat de organisatie zich hier bewust van is en hier rekening mee te houdt. Dit kan gerealiseerd worden door middel van maatwerk. Op deze manier kan er per medewerker bekeken worden welke middelen het best ingezet kunnen worden zodat deze medewerker meer mobiel wordt. Tevens zou een levensfasebewust personeelsbeleid een goed middel zijn om maatwerk te realiseren. Hierbij zou niet alleen gekeken moeten worden naar interne-opwaartse mobiliteit, maar juist naar een verandering van positie waar de medewerker het meest op zijn plek is.

### 7.3. Manager

**Openstaan voor mobiliteit** – Uit de onderzoeksgegevens komt naar voren dat de medewerkers ervaren dat de manager niet altijd openstaat voor interne mobiliteit en ervaren enkele medewerkers dat zij worden tegengehouden. De vraag die vaak gesteld wordt, is ‘waarom zou je als manager willen dat één van jou beste medewerkers aan de slag gaat binnen een andere afdeling?’ Het is daarom belangrijk dat de manager zelf ook beseft wat voor voordelen interne mobiliteit heeft voor de organisatie. Zie voor de voordelen hoofdstuk 2, p. 17. Bovendien wordt er aangegeven dat het lastig is om elders aangenomen te worden omdat de manager op zoek is naar het schaap met vijf poten. Daardoor worden er vaak externe kandidaten aangenomen. Aan te bevelen is om naar de kwaliteiten binnen de organisatie te kijken en potentiële medewerkers een kans te bieden om zich te kunnen ontwikkelen. Door dit in management-overleggen bespreekbaar te maken, zou dit gerealiseerd kunnen worden en gaat mobiliteit onder de managers op verschillende niveaus meer leven.

Tevens zouden er workshops en trainingen voor managers georganiseerd kunnen worden. Er kunnen hier targets op gezet worden zodat de managers ook daadwerkelijk een x aantal trainingen en workshops volgen.

**Mobiliteit bespreekbaar maken** – Er heerst een taboe rond het willen werken bij andere divisies en medewerkers zijn angstig om kenbaar te maken bij de manager dat zij mutabel zijn. Medewerkers zijn bang dat managers hier argwanend op reageren waardoor er een negatieve indruk gewekt wordt. Aan te bevelen is om interne mobiliteit proactief te bespreken en een dialoog aan te gaan met de medewerkers. De manager kan de mogelijkheden bespreekbaar maken over loopbaanadvies en doorstroming. Wanneer dit bespreekbaar gemaakt wordt, wordt de angst bij de medewerkers minder. Bovendien worden zij gestimuleerd om meer kritisch naar hun toekomstige loopbaan te kijken. Managers zouden hier gebruik kunnen maken van een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) waarin inzichtelijk gemaakt worden wat de wensen zijn van de medewerkers en welke stappen er gezet kunnen worden om vaardigheden en kennis van de medewerker voor de huidige en/of toekomstige functie te ontwikkelen. Bovendien wordt hierdoor het zelfmanagement van de medewerker gestimuleerd.

#### 7.4. Medewerker

**Stimuleren regisseur eigen loopbaan** – Het is belangrijk om de verantwoordelijkheden van de organisatie, manager en medewerker rondom interne mobiliteit inzichtelijk te maken. Van belang is dat medewerkers het besef krijgen dat zij zelf verantwoordelijk zijn voor hun loopbaan en dat zij hierin gestimuleerd en gefaciliteerd worden. Het moet voor de medewerkers duidelijk worden waar zij precies verantwoordelijk voor zijn en waar de verantwoordelijkheden van de organisatie liggen. Door middel van open podiums, workshops, voorlichtingen en gesprekken tussen managers en medewerkers kan dit overgebracht worden. Bovendien zal, wanneer KLM goed organisatie loopbaanmanagement (OLM) hanteert, dit leiden tot meer individueel loopbaanmanagement (ILM), aldus Verbruggen en collega's (2008). Aan te bevelen is om de activiteiten rondom interne mobiliteit goed te organiseren waardoor medewerkers worden gemotiveerd en gestimuleerd en zij zich eerder zullen inspannen voor hun eigen loopbaan.

#### 7.5. ICT-mobiliteitstafel

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de ICT-mobiliteitstafel. Hier is dan ook extra aandacht aan besteed. Aan de respondenten is gevraagd hoe zij de ICT-mobiliteitstafel ervaren en waar zij behoefte aan hebben. Hieruit komen de volgende punten naar voren:

- De mobiliteitstafel wordt gezien als tijdelijk instrument tijdens de crisis, alleen bedoeld voor -1 kandidaten
- Er is onbekendheid over de mogelijkheid zich vrijwillig op te geven bij de mobiliteitstafel
- Medewerkers willen zich niet opgeven, omdat zij bang zijn de controle te verliezen
- Medewerkers ervaren dat er geen terugkoppeling gegeven wordt over wat men gezegd heeft over de kandidaten

- Enkele medewerkers hebben geen behoefte aan de ICT-mobiliteitstafel, met name uit de IMO's, omdat zij uit het ICT domein willen

Op basis van de bovenstaande conclusies kunnen er verschillende aanbevelingen gegeven worden. De aanbevelingen bestaan uit scenario's die voortvloeien uit mijn onderzoek.

**Scenario 1:** *ICT-mobiliteitstafel voortzetten, maar alleen voor -1 kandidaten*

Zoals blijkt uit de onderzoeksgegevens worden de ICT-mobiliteitstafels als nuttig instrument gezien voor -1 kandidaten. Deze kandidaten ervaren het als een goed instrument in tijden van crisis. Door de mobiliteitstafel worden overtallige mensen goed opgevangen en worden zij begeleid naar ander werk. Het blijkt echter dat de ICT-mobiliteitstafel niet optimaal functioneert voor vrijwillige mobiliteit. Medewerkers geven aan dat zij zich niet snel zullen opgeven vanwege het imago en bang zijn om de controle te verliezen. Een optie zou kunnen zijn om de ICT-mobiliteitstafel voort te zetten als instrument voor alleen -1 kandidaten. In tijden van crisis en reorganisaties kan de ICT-mobiliteitstafel gebruikt worden als ondersteuning en om de -1 kandidaten te begeleiden naar ander werk.

**Scenario 2:** *ICT-mobiliteitstafel voortzetten en er meer naamsbekendheid aan geven*

Een ander scenario is om de ICT-mobiliteitstafel te behouden, maar er meer naamsbekendheid aan te geven. Uit de onderzoeksgegevens blijkt dat de ICT-mobiliteitstafel voor veel medewerkers onbekend is. Door de ICT-mobiliteitstafel meer te promoten onder de managers en medewerkers en de voordelen ervan te benadrukken, zullen medewerkers eerder bereid zijn om zich vrijwillig op te geven. Daarnaast gaven de medewerkers aan dat zij weinig transparantie ervaren. Er wordt niet tot nauwelijks terugkoppeling gegeven en de medewerkers weten niet hoe het procesmatig te werk gaat. Van belang is dat de ICT-mobiliteitstafel transparanter omgaat met haar kandidaten en het proces inzichtelijk maakt. Hierdoor worden de medewerkers meer betrokken bij het gehele proces en kan er meer aan de behoeftes van medewerkers tegemoet gekomen worden. Bovendien is het van belang om doelstellingen te stellen over wat men wil bereiken met de ICT-mobiliteitstafel.

**Scenario 3:** *ICT-mobiliteitstafel 'opheffen' en onder een andere naam opzetten*

De ICT-mobiliteitstafel heeft een slecht imago onder de medewerkers. Zij ervaren het als gedwongen mobiliteit omdat het is ontstaan in tijden van crisis. Wanneer KLM dit instrument zou willen behouden, zou het een optie kunnen zijn om de ICT-mobiliteitstafel op te heffen om vervolgens een 'nieuw' instrument op te zetten onder een andere naam. Hierdoor zal het imago van gedwongen mobiliteit verdwijnen. Desondanks zal er ook gekeken moeten worden hoe zij het nieuwe instrument kunnen promoten onder de medewerkers en hoe zij transparanter kunnen worden. Ook hier is het van belang om doelen op te stellen voor wat men wil bereiken en op welke manier deze bereikt kunnen worden. Bovendien moeten de voordelen voor interne mobiliteit onder de medewerkers helder worden en moeten zij ook de voordelen inzien van het instrument. Van belang is dat je het instrument in een positief daglicht zet. Er moet goed nagedacht worden hoe je dit 'nieuwe' instrument wilt opzetten en promoten zodat het niet opnieuw een slecht imago krijgt.

## Referenties

- Arthur, M.B. & Rousseau, D.M. (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. Oxford: Oxford University Press.
- Bezuijen, X. (2005). *Leadership and employee development*. Academisch proefschrift, Universiteit van Tilburg.
- Boeije, H. (2012). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. Hampshire: Palgrave.
- Dam, K. van (2004). Antecedents and consequences of employability-orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 29-51.
- Dam, K. van (2013). In beweging: over het aanpassingsvermogen van werknemers in dynamische werksituaties. *Gedrag en organisaties* (26)3, 311-328
- Dam, K. van & Thierry, H. (2000). Mobiliteit in perspectief: een overzicht van onderzoek rond de mobiliteit van personeel. *Gedrag en Organisatie*, 13(1), 29-50.
- DeFillippi, R.J. & Arthur, M.B. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 307-324.
- Dijkstra, J.H. (1997). *Mobiliteitsbeleid*. Kluwer Bedrijfsinformatie.
- Erdam, O., Bos, M.A. & Hoeben, J. (2006). *De arbeidsmarktpositie van werknemer in 2004. Een onderzoek naar de verschillen in beloning en mobiliteit tussen groepen werknemers*. Den Haag: Arbeidsinspectie.
- Fasang, A., Geerdes, S., Schömann, K. (2012). Which type of job mobility makes people happy? A comparative analysis of European welfare regimes. *International Sociology* Vol.27, Nr. 3: 349-383.
- Feldman, D.C. & Ng, T.W.H. (2007). Careers: Mobility, embeddedness, and success. *Journal of Management*, 33(3), 350-377.
- Forrier, A. & Sels, L. (2005). Het concept employability: puzzel met veel stukjes. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 47-73.
- Forrier, A., Sels, L. & Stynen, D. (2009). Career mobility at the intersection between agent and structure: A conceptual model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(4), 739-759.



- Gaspersz, J. & M. Ott (1996) Management van employability noodzakelijk, *Gids voor personeelsmanagement*, 75(12), 14-20.
- Gaspersz, J. & M. Ott (1999) Management van employability: nieuwe kansen in arbeidsrelaties. Assen: Van Gorcum.
- Gesthuizen, M. & Dagevos, J. (2005). *Arbeidsmobiliteit in goede banen*. Den Haag, Sociaal Cultureel Planbureau.
- Grip, A. de, Heijke, H. & Willems, E. (1998). ‘Training and mobility’, The Netherlands” *Journal of Social Sciences*, 34(1), 78–98.
- Grip, A. de, Loo, J. van, Sanders, J. (2004). The industry employability-index: taking account of supply and demand characteristics. *International Labour Review*, 143, 3, 211-233.
- Heijden, B.I.J.M. van der, Vlerick, P. & Velde, E.G. van der (2008). Personeel en arbeid in beweging: introductie op het thema. *Gedrag & Organisatie*, 335-343.
- Heijden, B.I.J.M. van der, Schalk, R. & Veldhoven, van, M.J.P.M. (2008). Ageing and careers: European research on long-term career development and early retirement. *Career Development International*, 13, 85-94.
- Josten, E, Vlasblom, J & de Voogd – Hamelink, M (2012). *Vraag naar arbeid*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.
- Kluytmans, F. & Ott, M. (1999). Management of Employability in the Netherlands. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 2, 261-272.
- Knies, E. (2012). *Meer waarde voor en door medewerkers: Een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Kooij, D, de Lange, A, Jansen, P & Dijkers, J (2008). Older workers motivation to continue work: five meanings of age. *Journal of managerial psychology*, 4: 364 – 394.
- Larsen, H.H. & Brewster, C. (2003). Line management responsibility for HRM: What is happening in Europe? *Employee Relations*, 25(3), 228-244.
- Lee, T.H., B. Gerhart, I. Weller & C.O. Trevor (2008) Understanding Voluntary Turnover: Path-Specific Job Satisfaction Effects and the Importance of Unsolicited Job Offers, *Academy of Management Journal*, 51(4), 651-671.
- Leisink, P, Knies, E, & Lange, W. de. (2010). Levensfasebewust diversiteitbeleid. De vernieuwing van HR-beleid bij verzekeraar Achmea. *Tijdschrift voor HRM*, 4, p. 53 – 85.
- Ng, T. W. H., Sorensen, K. L., Eby, L. T., & Feldman, D. C. (2007). Determinants of job mobility: A theoretical integration and extension. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 363-386

- Ostroff, C., & Clark, M. A. (2001). Maintaining an internal market: Antecedents of willingness to change jobs. *Journal of vocation behavior*, 59, 425-453.
- Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20.
- Quinn, R.E., Fearman, S (2011). *Handboek Managementvaardigheden*. Den Haag: Academic Service.
- Sanders, J., de Grip, A. (2004). Training, task flexibility and low-skilled workers' employability. *International Journal of Manpower*, 2004, 25, 1, 73-89.
- Segers, J., Inceoglu, I., Vloeberghs, D., Bathram, D. & Hendrickx E. (2008), Protean and boundaryless careers: a study on potential motivators, *Journal of Vocational Behavior*, 73, 212-230
- Sociaal-Economische Raad (SER). (2011). *Advies: Werk maken van baan-baanmobiliteit*. Den Haag
- 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*, 263(7), 821-838.
- Thiel, S. van (2010). *'Bestuurskundig Onderzoek: een methodologische inleiding'*. Bussum, Countinho.
- Thijssen, J., Heijden, B. van der, Rocco, T (2008). Toward the employability - link model: Current employment transition to future employment perspectives. *Human Resource Development Review*, 2, p. 165 – 183.
- Thijssen, J. (2001). Loopbaanontwikkeling in verandering: Postindustriële achtergronden, persoonlijke ontwikkelingsplannen en (leer)competenties. *Opleiding en Ontwikkeling*, 11, 19-26.
- Verbruggen, M, Forrier, A, Sels, L & Bollen, A. (2008). Investeren in employability: wiens verantwoordelijkheid? *Gedrag en organisatie*, 1, 56 – 73.
- Vermeulen, W. (2004). *Nieuwe baan of nieuwe functie? Een studie naar de beloning van externe en interne mobiliteit*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.
- Vianen, van, E (2007). Onbegrensde loopbanen; een kwestie van persoon en organisatie. *Gedrag & Organisatie*, 3, 303 – 318.
- Vos, A., van, Dewettinck, K., & Buyens, D. (2008). To move or not to move?: The

- relationship between career management and preferred career moves. *Employee Relations*, 30(2), p. 156-175.
- Webster, J.R. & Beehr, T.A. (2012). ‘Antecedents and outcomes of employee perceptions of intra-organizational mobility channels’. *Journal of Organizational Behavior*, 34: 7, 919–941.
- Wolff, C., de, Luijkx, R. & Kerkhofs, M. (2002). ‘Bedrijfsscholing en arbeidsmobiliteit’. OSA- publicatie a186
- Wolff, C., de, Luijkx, R. & Kerkhofs, M. (2003). Wie wat leert is weg – of niet? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 19(2), 131-141.
- Wright, P.M. & Nishii, L.H. (2007). *Strategic HRM and organizational behaviour: integrating multiple levels of analysis*. Working paper 06-05, Cornell University, Ithaca, NY.

#### **Bedrijfsdocumenten KLM**

- myklm.org (2014), <https://www.klm.com/corporate/myklm/web/iscio/cio/is>
- klm.nl (2014), <http://www.klm.com/corporate/nl/about-klm/profile/index.html>
- PowerPoint: Employee Monitor 2013 KLM
- Resultaten van de mobiliteitstafel 2012/2013

## **Bijlagen**

### **Bijlage A: Mail aan respondenten**

Beste (naam respondent),

Van (naam manager) kreeg ik uw naam door dat u wilt deelnemen aan mijn onderzoek. Ik zal mij eerst even kort voorstellen. Momenteel studeer ik aan de Universiteit Utrecht en volg ik de master Strategische Human Resource Management. In het kader van deze master doe ik bij KLM mijn master scriptie. Dit doe ik in opdracht van de ICT-mobiliteitstafel. De doelstelling van dit onderzoek is het inzichtelijk maken van de behoeftes en mogelijkheden van de ICT-medewerkers rondom interne mobiliteit en wat de obstakels zijn die de interne mobiliteit belemmeren. Met deze informatie kunnen er vervolgens gerichte adviezen gegeven worden, om de mobiliteitsbehoeftes en -mogelijkheden tegemoet te komen en de interne mobiliteit naar een hoger niveau te tillen.

Het interview zou hooguit een uur duren en ik wil alvast benadrukken dat uw anonimiteit volledig gewaarborgd wordt.

Graag zal ik voor aankomende week een afspraak met u willen inplannen voor het interview.

Ik zal mijn beschikbaarheid op een rij zetten, zodat u vervolgens kunt kijken wanneer het u het beste uitkomt.

(aantal data + tijden)

Ik hoor graag wanneer het u het beste uitkomt. Daarnaast werk ik zelf altijd op PoV, maar ben ook bereid om naar andere plekken te komen.

Als u nog vragen heeft kunt u mij op dit email adres terug mailen of mij bellen op (telefoonnummer)

Alvast bedankt,

Met vriendelijke groet,

Anne Haverkamp

## Bijlage B: Topic-lijst

### Inleiding:

- Voorstellen en bedanken
- Doel van het onderzoek en van het interview
- Tijdsplanning
- Toestemming vragen om te notuleren en op te nemen
- Anonimiteit waarborgen
- Keuze medewerker

### Persoonlijke kenmerken:

- Kunt u iets vertellen over uzelf en uw vervulde functies binnen KLM
  - Leeftijd
  - Opleidingsniveau
  - Functieniveau
  - Aantal dienstjaren

### Belang mobiliteit:

- Wanneer bent u voor het laatst van functie veranderd?
- Hoe lang werkte u gemiddeld in uw functies?
- Bent u bereidt om van functie te veranderen?
- Wat verstaat u onder interne mobiliteit?
- Voor en nadelen interne mobiliteit

#### Definitie interne mobiliteit:

Verandering van positie bij dezelfde werkgever (Het gaat hier dus enkel om de mobiliteit bij KLM en niet naar andere werkgevers, ook wel doorstroom genoemd)

Soorten interne mobiliteit: Intern-opwaarts, intern-horizontaal en intern-neerwaarts en vrijwillig en gedwongen.

De volgende vragen gaan over uw behoeftes en mogelijkheden en factoren die hier van invloed op kunnen zijn. Hier zal onder andere gevraagd worden naar uw behoefte en mogelijkheden om te mobiliseren. Met behoefte doelen we op het willen mobiliseren en met mogelijkheden op het kunnen.

#### **Behoeften en/of mogelijkheden en factoren:** *Wat zijn de behoeftes en mogelijkheden van de medewerkers op het gebied van interne mobiliteit en welke factoren zijn hierop van invloed?*

- Wat zijn uw **behoeftes** op het gebied van interne mobiliteit?
  - Waarom wel/niet veranderen?
  - Vindt u het belangrijk om te veranderen van functie?
  - Welke factoren zijn volgens u hier van invloed op?
- Wat zijn uw **mogelijkheden** op het gebied van interne mobiliteit?
  - Welke factoren zijn volgens u van invloed op deze mogelijkheden?

#### **Factoren:**

##### *Persoonlijke karakteristieken*

- Carrière interesses (behoefte)
  - Wat zijn uw belangen betreft carrière?
  - realistisch, onderzoekend, sociaal, ondernemend en conventioneel
    - Heeft dit invloed gehad op uw behoefte?
- Levensfase (behoefte)

- Kunt u beschrijven wat voor u op dit moment belangrijk is in uw werk? (startfase, ambitiefase, combinatiefase, deskundigheidsfase en landingsfase)
  - Heeft dit invloed op uw behoefte?

#### *Kennis, vaardigheden en ervaring*

- Opleidingsniveau (mogelijkheden)
  - Wat is uw hoogst genoten opleiding?
  - Wat voor opleidingen en trainingen heeft u gevolgd binnen KLM?
    - Heeft dit invloed op uw mogelijkheden?
- Ontwikkelen in kennis en vaardigheden (behoefte)
  - Vind u het belangrijk om breed te ontwikkelen in uw kennis en vaardigheden? (kan u hier iets over vertellen?)
    - Heeft dit invloed gehad op uw behoefte?
- Inzetbaarheid (behoefte en mogelijkheden)
  - Hoe belangrijk vindt u het om breed inzetbaar te zijn?
    - Heeft inzetbaarheid invloed op uw mogelijkheden en behoefte?
- Ervaring (mogelijkheden)
  - Kunt u wat vertellen over uw loopbaan ervaringen
  - Bent u vaak veranderd van positie binnen KLM?
    - In hoeverre heeft dit invloed gehad op uw mogelijkheden?

#### *Werkgerelateerde kenmerken*

- Arbeidstevredenheid (behoefte)
  - Bent u tevreden met uw huidige werk?
  - Intrinsieke motivatie: arbeidsinhoudelijke kant van het werk
  - Extrinsieke motivatie: mate baanzekerheid, onderlinge verhoudingen, carrièremogelijkheden
    - In hoeverre heeft dit invloed op uw behoefte?
- Sociaal kapitaal (netwerk) (mogelijkheden)
  - Heeft u een groot netwerk?
  - Maakt u hier gebruik van tijdens het zoeken naar een andere functie/baan?
    - In hoeverre heeft dit invloed op uw mogelijkheden?

#### *Organisatie en contextuele kenmerken*

- Grootte organisatie (mogelijkheden)
  - In hoeverre denkt u dat interne mobiliteit mogelijk is bij KLM-ICT?
  - Als u wilt veranderen van werk, kijkt u dan voornamelijk binnen KLM zelf?
    - Heeft dit invloed op uw behoefte en mogelijkheden?
- Economische omstandigheden (behoefte en mogelijkheden)
  - Kunt u mij vertellen hoe u de economische omstandigheden op dit moment ervaart?
  - In hoeverre hebben economische omstandigheden invloed gehad op u mobiliteitsbehoefte en -mogelijkheden?

#### *Toegevoegde factoren*

- Naar een nieuwe omgeving/afdeling willen (behoefte)
- Openheid van de manager (mogelijkheden)
- Type functie (mogelijkheden)

➔ *Vragen naar voorbeelden en situaties die de medewerkers meemaakt hebben!*

**Mogelijkheden KLM:** *Welke mogelijkheden zijn er volgens de medewerkers bij KLM?*

- Welke mogelijkheden zijn er volgens u binnen KLM om van functie te kunnen veranderen?
  - Welke HR-Praktijken kent u?: Mobiliteitstafel, Employability Services, vacaturekrant, KLM academie, POP, training en ontwikkeling
  - Bent u bekend met de ICT-mobiliteitstafel?
    - Welke ervaringen heeft u met de mobiliteitstafel?
    - Wat is het beeld dat u daarvan heeft? (procesmatig en inhoudelijk)
- Sluiten de mogelijkheden bij KLM aan op uw behoeftes en/of mogelijkheden?
  - Doorgroeimogelijkheden (tevredenheidsonderzoek)
  - Persoonlijke groei (tevredenheidsonderzoek)
- Hoe ziet uw ideale situatie rondom interne mobiliteit er voor u uit?

**Obstakels en vergroten interne mobiliteit:** *Welke obstakels komen de medewerkers tegen en hoe kan de interne mobiliteit vergroot worden indien nodig?*

- Welke obstakels bent u tegen gekomen?
  - *Wat kan de organisatie er aan doen om de obstakels weg te werken?*
    - trainingen en opleidingen, tijdelijke job(verandering), taakverandering, loopbaanbegeleiding, POP, Informatievoorziening, bewustwording vergroten, self-assessment (Type medewerkers in achterhoofd houden)
  - *Wat kan uw manager er aan doen om deze obstakels weg te werken?*
    - Welke activiteiten doet uw leidinggevende (beschrijving van het proces, opzoek gaan naar feiten)
    - Welke activiteiten zou u willen zien?
  - *Wat kunt u er zelf aan doen om deze obstakels weg te werken?*
    - Welke activiteiten heeft u het afgelopen jaar genomen in uw eigen loopbaan? (gesprek aangaan bij manager, netwerk uitzetten, vacatures bekijken, gebruik maken van de instrumenten)
    - Welke activiteiten zou een werknemer kunnen doen?
- Wie is er verantwoordelijk voor uw loopbaan en waarom?
  - Waar is KLM volgens u verantwoordelijk voor?
  - Waar is de manager verantwoordelijk voor?
  - Waar zijn de werknemers verantwoordelijk voor?

**Afstuiten:**

- Heeft u nog vragen?
- Interview uitwerken en controleren door medewerker
- Zou u de resultaten van het onderzoek willen?
- Benadrukken betrouwbaarheid en anonimiteit

## Bijlage C: Codeboom

Name	Sources	References
Belang mobiliteit	0	0
Nadelen	7	7
Voordelen	15	24
Factoren die van invloed zijn op de behoefte van het individu	0	0
Andere - nieuwe omgeving - afdeling	8	13
Arbeidsinhoudelijk	16	53
Carrière belangen	15	31
Carrière mogelijkheden - Ambitie in de toekomst	11	26
Economische omstandigheden	13	17
Inzetbaarheid	12	14
Levensfase	16	31
Mate van baanzekerheid	13	16
Onderlinge verhoudingen	14	23
Ontwikkelen in kennis en vaardigheden	11	23
Factoren die van invloed zijn op de mogelijkheden bij KLM	0	0
Economische omstandigheden	15	18
Grootte organisatie	11	16
Factoren die van invloed zijn op de mogelijkheden van het individu	0	0
Ervaring en prestaties	14	18
Manager	10	15
Netwerk	17	28
Opleidingsniveau	16	26
Type functie-werk	10	14
Ideale situatie	13	16
Mogelijkheden bij KLM om te veranderen	3	4
Doorgroeimogelijkheden	17	20
Employability Services	14	21
ICT-mobiliteitstafel	0	0
Ervaringen	11	26
Naamsbekendheid - imago	16	28
Verwachtingen en behoefte	17	33
Persoonlijke groei	13	13
Trainingen en opleidingen	13	18
Vacaturesite	8	10
Obstakels	3	3
Angst om te veranderen	6	8
Beperkte mogelijkheden - vacatures	7	16
Manager	11	16
Opleidingsniveau en achtergrond	5	8
Specifiek vakgebied	5	6



Voorkeurskandidaten - concurrentie - netwerk	10	18
Persoonlijke kenmerken	0	0
Aantal dienstjaren	17	17
Achtergrond functies	16	22
Functieniveau	13	13
Leeftijd	17	17
Opleidingsniveau	14	14
Verantwoordelijkheid loopbaan	17	28
Vergroten interne mobiliteit, activiteiten manager	17	43
Vergroten interne mobiliteit, activiteiten medewerker	17	23
Vergroten interne mobiliteit, activiteiten organisatie	11	12
Bewustwording	16	33
Taakverandering	8	10
Informatievoorziening - transparantie	16	29
Loopbaanbegeleiding - coach	10	11
POP	10	10
Self-assesment	3	3
Tijdelijke (job)verandering - stageplek	15	20
Trainingen en opleidingen	5	7

## Bijlage D: Publieke dimensie

### Introductie

KLM vindt het belangrijk om zich als goed werkgever te gedragen. Het gegeven dat de werknemers van KLM laatstgenoemde in 2013 tot beste werkgever hebben uitgeroepen, geeft mede blijk van een organisatie waarbij de nodige aandacht aan de ontwikkeling en waardering van de werknemers wordt besteed. KLM ziet haar personeel als een kritische succesfactor in de interactie met de klant. Human Resource speelt hier in dan ook een belangrijke rol. De keuze omtrent HR-beleid is een samenhang van keuzes waar zowel interne als externe factoren in mee genomen worden (Paauwe, 2004). Hier gaat het dus om strategische HRM en om de relatie tussen HR-beleidscomponenten en organisatie strategische prioriteiten met inachtneming van de bestuurlijke en maatschappelijke context (Studiehandleiding Leerkring SHRM, 2014). In dit paper gaat er gekeken worden naar hoe KLM zich verhoudt tot haar maatschappelijke omgeving en wat de publieke dimensie is van het HRM-beleidsvraagstuk interne arbeidsmobiliteit. KLM is een volledige geprivatiseerd bedrijf maar vervult een belangrijke rol in het publieke domein.

Allereerst zal de vraag *‘wat is er publiek aan KLM?’* worden beantwoord. Dit wordt gedaan door de formele kenmerken van publieke en private organisaties, welke Rainey (2003) beschrijft, te analyseren. Tevens wordt er aan de hand van de theorie van Noordegraaf & Teeuw (2003) naar de ‘publieke dimensie’ gekeken. Hieruit blijkt dat private organisaties ook in zekere mate een publieke dimensie kunnen vervullen. Vervolgens wordt vraag 2 beantwoord: *‘in hoeverre is social legitimacy een doelstelling van het HR-beleid, en specifiek ten aanzien van arbeidsmobiliteit’*. Hier wordt *the contextually based human resource theory* van Paauwe (2004) gebruikt. Tot slot wordt er antwoord gegeven op de vraag: *‘wat is jouw oordeel over de publieke dimensie van arbeidsmobiliteit’*. Hierin zal ik een persoonlijk oordeel geven over het vraagstuk ‘interne mobiliteit’ binnen KLM.

### 1. Wat is er publiek aan KLM?

#### *Publiek vs. privaat*

Wat onderscheidt publieke organisaties van private organisaties? Dit is de vraag welke Rainey (2003) beantwoordt in zijn artikel. Er zijn verschillende trends die deze vraag oproepen. Allereerst de opkomst van New Public Management heeft er voor gezorgd dat publieke organisaties steeds bedrijfsmatiger gemanaged worden.. Tevens stellen Noordegraaf en Teeuw (2003) dat van private organisaties wordt verwacht dat zij sociaal verantwoordelijk handelen. Organisaties doen dan ook steeds meer aan Maatschappelijk Verantwoordelijk Ondernemen (MVO). De kloof tussen publieke en private organisaties wordt hierdoor steeds kleiner en zijn er meer overeenkomsten dan verschillen zichtbaar. Hierdoor wordt het lastig om een duidelijk onderscheid te maken. Er is dan ook geen grove tweedeling omdat er een grote variatie bestaat in publieke en private organisaties (Rainey, 2003). Desondanks heeft Rainey getracht om toch een onderscheid te maken. Hierin richt hij zich op de volgende

formele kenmerken: eigendom, bron van inkomsten en zeggenschap. Wanneer we deze formele kenmerken toepassen op KLM kan er geconcludeerd worden dat KLM een private organisatie is. KLM is zelf eigendom, bron van inkomsten zijn de klanten en het zeggenschap over de gang van zaken ligt bij het management. Al deze drie kenmerken duiden op een private organisatie. Echter stelt Noordegraaf en Teeuw (2003) dat er wel rekening gehouden moet worden met dit onderscheid. Organisaties kunnen ondanks het feit dat zij volledig privaat zijn, hogere-orde lange-termijn doelen nastreven. Het zelfde geldt voor publieke organisaties die bedrijfsmatig gemanaged kunnen worden.

### *Publieke identiteit*

KLM wordt door het bovenstaande gekenmerkt als een private organisatie. Echter zoals al eerder beschreven is, is het onderscheid tussen privaat en publiek niet altijd even duidelijk en worden de grenzen steeds vager. Interessant is dan ook om verder te kijken dan de formele kenmerken. Volgens Noordegraaf en Teeuw (2003) is het relevant om naar de identiteit van de organisatie te kijken. Identiteit wordt beschreven als waar een organisatie voor staat en heeft betrekking op duurzame kenmerken die de organisatie onderscheidt van andere organisaties (Whetten & Godfrey, 1998 in Noordegraaf & Teeuw, 2003). Noordegraaf en Teeuw maken hier onderscheid tussen publieke en private identiteit en dit wordt bepaald door in te zomen op: doelgerichtheid, oorzakelijkheid, opvatting van tijd en heersende orde. Deze vier elementen zullen onderstaand worden uitgewerkt.

**Doelgerichtheid** - De doelgerichtheid binnen de publieke opvatting (teleologisch) is gericht op een hoger doel dat richting geeft aan de organisatie. Bij een private opvatting (ateleologisch) is dat hogere doel afwezig (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Binnen KLM is er sprake van een hoger doel en dus een publieke opvatting. Dit blijkt onder andere uit de missie van KLM. Hier komt naar voren dat zij aandacht besteden aan duurzaamheid en dat zij streeft naar winstgevende groei die niet alleen bijdraagt aan de bedrijfsdoelstellingen, maar ook aan de economische, maatschappelijke en sociale ontwikkeling (klm.nl, 2014). Daarnaast neemt KLM veel initiatief op het gebied van MVO.

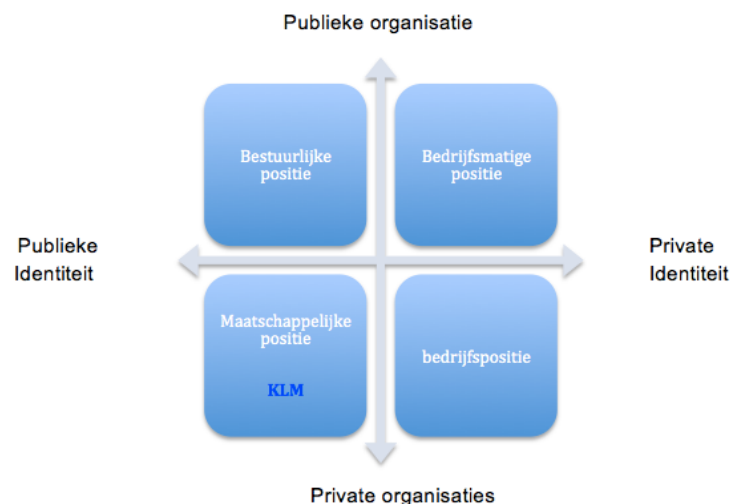
**Oorzakelijkheid** - Wanneer de werkelijkheid gezien wordt als complex systeem van onderlinge afhankelijkheden, spreken Noordegraaf en Teeuw (2003) over een publieke opvatting waarvan de oorzakelijkheid holistisch is. Bij een private opvatting wordt er alleen gekeken naar de directe effecten van het handelen. Dit wordt atomistisch genoemd. Binnen KLM is sprake van een zowel holistische als atomistische opvatting. Er wordt gekeken naar de directe effecten van het handelen, zoals winstmaximalisatie. Tegelijkertijd heeft KLM ook veel te maken met onderlinge afhankelijkheden, zoals de belangen van haar stakeholders.

**Tijd** - De publieke opvatting van tijd is dynamisch. Het verleden en de toekomst spelen een belangrijke rol in overwegingen. Er wordt hier rekening gehouden met toekomstige generaties en ontwikkelingen. De private opvatting van tijd is statisch. Hier wordt er geen rekening gehouden met het verleden en de toekomst (Noordegraaf & Teeuw, 2003). KLM streeft naar duurzaamheid. Zo wordt er veel gedaan op het gebied van klimaatveranderingen en milieu, bijvoorbeeld het reduceren van CO<sub>2</sub> uitstoot. Hierbij wordt er rekening gehouden met

toekomstige generaties en ontwikkelingen. Er is hier dan ook sprake van een publieke opvatting.

**Orde** - De orde binnen een organisatie zegt iets over onderlinge relaties. Bij een private opvatting (verticaal) is er sprake van een heldere bevelsrelatie tussen de superieur en ondergeschikte. Binnen een publieke opvatting (horizontaal) zijn de relaties wederzijds afhankelijk van elkaar (Noordegraaf & Teeuw, 2003). KLM kan gezien worden als een extern gerichte organisatie. Ze werkt nauw samen met verschillende stakeholders welke tevreden gehouden moeten worden. Hierdoor kan het zijn dat ze soms diplomatiek te werk moet gaan. Daarnaast houdt KLM ook rekening met belangen van diverse groepen in de samenleving. Er is hier sprake van wederzijdse afhankelijkheid, dit kan gezien worden als een publieke opvatting. Aan de andere kant heeft KLM een hiërarchische structuur met heldere bevelsrelaties tussen de superieur en ondergeschikte. Verschillende divisies moeten zich verantwoorden bij het hogere management. Daarnaast is KLM een complexe organisatie en zijn er duidelijke taken afgesproken. Bij deze visie past juist de private opvatting.

Uit het bovenstaande kan bevestigd worden dat het lastig is om een duidelijk onderscheid te maken tussen publiek en privaat. Uit de formele kenmerken van Rainey (2003) blijkt dat KLM een private organisatie is. Echter uit de vier dimensies van Noordegraaf en Teeuw (2003) blijkt dat KLM vooral een publieke identiteit heeft. De auteurs stellen dat private organisaties met een publieke identiteit een maatschappelijke positie creëert, waarin duurzaamheid, duurzaam ondernemen en verantwoord management belangrijk zijn. Binnen KLM is dit duidelijk terug te vinden. KLM doet veel op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen en ze streven naar een winstgevende groei die niet alleen bijdraagt aan de bedrijfsdoelstellingen, maar ook aan de economische, maatschappelijke en sociale ontwikkeling (klm.nl, 2014).



## 2. In hoeverre is social legitimacy een doelstelling van het HR-beleid, en specifiek ten aanzien van arbeidsmobiliteit?

Wanneer een organisatie een publieke dimensie vervult houdt zij rekening met haar omgeving. Paauwe (2004) stelt dat organisaties altijd verbonden zijn met hun omgeving en dat zij niet in een vacuüm opereren, maar in een omgeving met veel verschillende invloeden. In het *contextually based human resource theory* van Paauwe (2004) wordt hier rekening mee

gehouden. Hierin onderscheid hij twee dimensies die het HR-beleid vormgeven. Enerzijds vanuit de *Product-Market-Technology* (PMT) en anderzijds vanuit de *Social-Cultural-Legal* (SCL). In de PMT-dimensie zijn invloeden vanuit de markt, technologie en rondom het product van invloed op de strategie vorming. Termen als *efficiency*, *effectiveness*, *flexibility*, *quality* en *innovativeness* sluiten hier goed op aan. Deze dimensie wordt ook wel de economische rationaliteit genoemd. Vanuit de SCL-dimensie zijn de termen *fairness* en *legitimacy* van toepassing. Hierin zijn wet- en regelgeving en sociale en culturele waarden in de maatschappij van invloed. Deze dimensie wordt ook wel de relationele rationaliteit genoemd. Paauwe (2004) laat met dit model zien dat er een spanning is bij het maken van HR-beleid tussen economische en relationele rationaliteit. Volgens de auteur kan HRM op lange termijn economische voordelen behalen, door aan beide dimensies aandacht te besteden. Over dit verband spreken Boxall & Purcell (2011) over het belang om HR-beleid op zowel economische doelen (kosten efficiëntie en organisatieflexibiliteit) als sociale doelen (sociale legitimiteit) te richten, wil de organisatie overleven. Voor het vormen van een strategie welke in overeenstemming is met haar omgeving, moet er dus rekening gehouden worden met de verschillende invloeden uit de dimensies.

#### *(HR)-beleid en interne mobiliteit*

Zoals al naar voren kwam onderneemt KLM veel op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Samen met Air France hebben zij vijf key issues gedefinieerd, namelijk: klimaatverandering, impact (lokale) milieu, klantrelatie, werkgeverschap en samenleving. In dit paper wordt er alleen gekeken naar werkgeverschap, omdat hier met name het HR-beleid over gaat. KLM geeft de volgende visie over goed werkgeverschap weer:

*“Bij KLM Groep maken ruim 32.000 mensen het verschil. In het personeelsbeleid staat inzetbaarheid centraal. KLM wil dat haar medewerkers zo gezond en zo lang mogelijk met plezier aan het werk blijven. Daarom heeft zij aandacht voor hun gezondheid en ontwikkeling. Zo zijn er bewegingscentra bij afdelingen waar fysiek zwaar werk wordt verricht. Gezonde voeding staat in de personeelsrestaurants centraal. En medewerkers worden aangemoedigd hun kennis en vaardigheden te vergroten door trainingen en arbeidsmobiliteit. Snelle veranderingen in techniek en in producten en diensten vragen van KLM dat zij daar flexibel op inspeelt. Deze flexibiliteit wordt ook van de medewerkers gevraagd”* (klm.nl. 2014).

In de visie komt onder andere naar voren dat KLM haar medewerkers aanmoedigt hun kennis en vaardigheden te vergroten door trainingen en arbeidsmobiliteit. Dit om mee te kunnen bewegen met de snelle veranderingen. Flexibiliteit en mobiliteit wordt dan ook van de medewerkers verwacht. Het vraagstuk dat centraal staat in mijn onderzoek is interne mobiliteit. Bij de strategische keuze van KLM over interne mobiliteit spelen de invloeden van zowel de markt als de maatschappij een grote rol, welke onderstaand uitgewerkt zullen worden.

**PMT-dimensie / economische rationaliteit** - KLM opereert in een concurrerende en dynamische omgeving, waarin efficiency en effectiviteit belangrijke termen zijn. KLM moet door de snelle veranderingen in techniek en in producten zich snel kunnen aanpassen. Hierin

is flexibiliteit van groot belang. Van medewerkers wordt deze flexibiliteit verwacht. Ze worden aangemoedigd hun kennis en vaardigheden te vergroten door trainingen en arbeidsmobiliteit. Daarnaast heeft de financiële crisis ook een grote impact gehad op de strategie van KLM. Er moest flink bezuinigd en gereorganiseerd worden. KLM heeft ervoor gekozen om gedwongen ontslagen te vermijden en heeft als motto: 'keeping the family together'. Externe projecten werden stopgezet en opgevuld door interne medewerkers. Tevens is er een vacaturestop ingelast. De focus komt hierdoor te liggen op flexibiliteit en interne mobiliteit. Puur economisch gezien haalt KLM hier het voordeel uit dat zij een goed imago behoudt en betrokken, tevreden en loyale medewerkers ervoor terug krijgt. Tevens kost het afvloeien van medewerkers geld. Daarnaast draagt interne mobiliteit aan effectiviteit en winstmaximalisatie. Zo wordt er bespaard in kosten van het werving- en selectieproces (Webster & Beehr, 2013) en kunnen organisaties investeren in medewerkers door middel van trainingen en opleidingen met de veronderstelling dat dit tot hogere productiviteit leidt (Ostroff & Clark, 2001)

**SCL-dimensie / relationele rationaliteit** - Naast de PMT-dimensie heeft de SCL-dimensie ook een grote invloed gehad. Het bevorderen van mobiliteit is niet alleen voor KLM van belang, maar heeft ook een maatschappelijk belang. Er is hier dan ook sprake van een groter belang. Door het motto 'keeping the family together' zijn gedwongen ontslagen vermeden en biedt KLM werkzekerheid aan haar medewerkers. Daarnaast blijkt uit de wetenschappelijke theorie dat interne mobiliteit van groot belang is op maatschappelijk niveau. Allereerst zorgt interne mobiliteit er voor dat de kennis en vaardigheden van medewerkers up-to-date blijven (Dijkstra, 1997) en kunnen zij hun competenties verbreden. De ontwikkeling van medewerkers wordt gestimuleerd waardoor zij breder inzetbaar worden en een grotere kans zullen hebben op de arbeidsmarkt. De werkloosheid zal hierdoor lager kunnen worden. Daarnaast zorgt mobiliteit er voor dat medewerkers zich sneller kunnen aanpassen. Wanneer men gedurende zijn loopbaan regelmatig van werk verandert, is de kans minder groot dat hij/zij vastloopt en wordt men meer productief (Gesthuizen & Dagevos, 2005, p. 3). Nu de vergrijzing optreedt wordt dit steeds belangrijker. Oudere medewerkers moeten langer doorwerken en het is van belang dat zij mee kunnen bewegen met de eisen die de omgeving aan hen stelt. Tevens wordt de verspreiding van kennis, innovatie en technologie binnen organisaties vergroot en wordt daarmee de groei van het intellectueel kapitaal in de samenleving gestimuleerd (Ng, Sorensen, Eby & Feldman, 2007). Uit het bovenstaande kan er geconcludeerd worden dat KLM zowel de keuze heeft gemaakt vanuit economische doelen als vanuit de sociale doelen.

### *Wat is jouw oordeel over de publieke dimensie van arbeidsmobiliteit?*

Zoals als blijkt uit de formele kenmerken van Rainey (2003) is KLM overduidelijk een private organisatie. Wanneer naar de organisatie identiteit (Noordegraaf en Teeuw, 2003) gekeken wordt blijkt dat KLM een publieke identiteit vervult. Hiermee wordt aangetoond dat KLM als private organisatie een publieke dimensie vervult. Dit blijkt onder andere uit de verschillende initiatieven die KLM neemt op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Als er gekeken wordt naar de strategische keuze rondom arbeidsmobiliteit kan

er gesteld worden dat KLM hierin zowel vanuit een private als publieke identiteit handelt. Zelf denk ik dat dit een goede stap is geweest om in tijden van crisis je als organisatie te focussen op flexibiliteit en interne mobiliteit. KLM heeft hierdoor rekening gehouden met de wensen vanuit de maatschappij door haar medewerkers niet te ontslaan, maar juist door in hen te investeren en hen baanzekerheid te geven. Daarnaast is het voor organisaties van belang dat zij op de snelle veranderingen kunnen inspelen. Interne mobiliteit draagt bij aan een flexibele organisatie, waardoor zij goed mee kunnen komen met de concurrerende en dynamische markt. Naar mijn inzien heeft KLM hier de spanning tussen economische en relationele rationaliteit goed in balans. Tevens speelt de omvang van de organisatie ook een grote rol. KLM is een belangrijke speler voor de economische situatie in Nederland en wil zij een goed imago behouden.

Over het algemeen vind ik dat KLM een goed beleid hanteert en sociaal legitiem is. Ik heb echter nog geen volledig inzicht, hoe het er uitziet in de praktijk, maar wat ik tot nu toe heb geobserveerd en gelezen ben ik van mening dat KLM in haar (HR)-beleid ook daadwerkelijk tracht sociaal legitiem te zijn en hierin een goede balans weet te vinden in economische en relationele rationaliteit.



## Literatuurlijst

Boxall, P. & J. Purcell (2011), *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave: Macmillan

Dijkstra, J.H. (1997). *Mobiliteitsbeleid*. Kluwer Bedrijfsinformatie.

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

Ostroff, C., & Clark, M. A. (2001). Maintaining an internal market: Antecedents of willingness to change jobs. *Journal of vocation behavior*, 59, 425-453.

Ng, T., Sorensen, K., Eby, L. & Feldman, D. (2007). Determinants of job mobility: an integration and extension. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.

Noordegraaf, M., Teeuw, M. (2003) 'Publieke identiteit: eigentijds organiseren in de publieke sector', *Bestuurskunde*, jrg 12,1, 2-13.

Pauwe, J. (2004). *HRM and Performance: Achieving Long-Term Viability*. New York: Oxford University Press.

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

Webster, J.R. and Beehr, T.A. (2012). 'Antecedents and outcomes of employee perceptions of intra-organizational mobility channels'. *Journal of Organizational Behavior*, 34: 7, 919–941.