

MASTERTHESIS

ZIJ DIE BLIJVEN, ZIJ DIE GAAN.

ONDERZOEK NAAR DE MOBILITEITSBEREIDHEID VAN
KLANT CONTACT CENTER WERKNEMERS EN
NAAR DE IMPLEMENTATIE ROL VAN MOBILITEIT BEVORDERENDE
HR-PRAKTIJEN DOOR LEIDINGGEVENDEN

YU, Y.L. (YALIN) – 5658306
UNIVERSITEIT VAN UTRECHT – MASTER STRATEGISCH HRM
BEGELEIDERS: PROF. DR. P.L.M. LEISINK – MSC E.J. VAN HARTEN

Naam: Yalin Yu

Studentnummer: 5658306

Opleiding: Master Strategisch Human
Resource Management

Kader: Masterthesis

Begeleiders: Prof. Dr. P. Leisink
MSc. E.J. van Harten

In opdracht van: Achmea

Begeleider Achmea: Marco Staps

Datum: 12 augustus 2016



Universiteit Utrecht

Masterthesis Yalin Yu



VOORWOORD

Nu ik mijn voorwoord schrijf, realiseer ik mij dat ik nooit had verwacht dat ik mijn studentenleven in Utrecht zou gaan afronden. Met, ondertussen, een glimlach op mijn gezicht kan ik u vertellen dat ik nog één stap ben verwijderd van mijn afstuderen. Laat ik u kort meenemen in mijn verleden. Mijn liefde voor Utrecht begon acht jaar geleden toen ik in VWO 4 met mijn klas naar een open dag van de Universiteit van Utrecht ging. De stad was mooi, de grachten waren sfeervol en bovenal was de Universiteit van Utrecht, naar mijn mening, één van de beste universiteiten van Nederland. Tot mijn grote teleurstelling kon ik hier geen studie vinden die bij mij paste. Om deze reden heb ik besloten om een jaar naar Shanghai te verhuizen om Chinees te studeren en daarna met een bachelor studie in Tilburg te beginnen. Uiteindelijk ben ik toch in Utrecht beland voor een interessante master studie. Nu is het alweer acht jaar geleden dat ik voor het eerst kennis heb gemaakt met Utrecht en de Universiteit van Utrecht. Terwijl mijn glimlach inmiddels pijn doet aan mijn gezicht, besef ik me dat het leven mij blijft verrassen. Wie had ooit gedacht dat ik op dit moment in mijn knusse studentenkamer in Utrecht de laatste hoofdstukken van mijn masterscriptie aan het schrijven ben? Ik niet in ieder geval. Ik kan daarom niet wachten om aan een nieuwe fase van mijn leven te beginnen en ik ben benieuwd wat mij nog meer te wachten staat.

Voordat ik mijn voorwoord afrond, wil ik graag Achmea bedanken voor de mogelijkheid om dit onderzoek uit te voeren. Vanuit Achmea wil ik Marco Staps bedanken voor zijn persoonlijke begeleiding en steun. Mijn dank gaat ook uit naar de HR-adviseurs en leidinggevenden die mij in contact hebben gebracht met de respondenten. Verder wil ik alle respondenten bedanken die ik heb mogen interviewen. Dank dat jullie een stukje van jullie leven met mij wilden delen, de gesprekken heb ik als prettig en leerzaam ervaren.

Ik kan van geluk spreken dat ik mensen om me heen heb gehad die me continu hebben gestimuleerd om het beste uit mezelf te halen. Allereerst wil ik hiervoor mijn begeleider Peter Leisink bedanken voor zijn kritische feedback en snelle reacties. Zijn moeilijke vragen zette mij continu aan het nadenken, wat de kwaliteit van mijn scriptie ten goede kwam. Ook wil ik mijn tweede begeleider Jasmijn van Harten bedanken voor haar directe maar vooral nuttige feedback en suggesties voor mijn onderzoek.

Als laatste wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor de steun, het vertrouwen en vooral de afleiding die jullie mij gegeven hebben. In het bijzonder wil ik mijn ouders, mijn zus, Alex, Annelien, Daniëlle en Nienke noemen. Dank dat jullie altijd voor mij klaar hebben gestaan. Dank voor jullie behulpzame handen, humor en sarcasme in moeilijke tijden.

MANAGEMENTSAMENVATTING

Inleiding

Dit onderzoek is in opdracht van Achmea geschreven. Aan het eind van 2015 is vanuit de HR-afdeling van de divisie Schade & Inkomen behoefte ontstaan om de mobiliteitsbereidheid van werknemers nader te onderzoeken. Naar aanleiding van functieverblijftijd-analyses in de periode 2013-2015 is gebleken dat binnen de Klant Contact Centers van deze divisie een groep lange functieverblijftijd werknemers zit die een lange tijd niet van functie is verwisseld. Hoewel dit om een relatief kleine groep gaat, is het van belang dat deze groep mobiel blijft. Zij zullen in de toekomst problemen ervaren wat betreft inzetbaarheid, als zij niet mobiel worden. Door het verhogen van arbeidsmobiliteit kunnen werknemers zich verder ontwikkelen, omdat zij worden blootgesteld aan verschillende werkervaringen. Voor het laten slagen van arbeidsmobiliteit hebben leidinggevenden en werknemers beide een gedeelde verantwoordelijkheid. Echter blijkt uit de praktijk dat de verantwoordelijkheid van beide partijen te weinig opgepakt wordt. Het is belangrijk om de factoren te achterhalen die van belang zijn voor de mobiliteitsbereidheid van werknemers. De bereidheid om te mobiliseren is één van de voorwaarden om de daadwerkelijke mobiliteit mogelijk te maken. Ook is de implementatierol van leidinggevenden van belang, omdat de percepties van werknemers beïnvloed worden door de manier waarop leidinggevenden HR-praktijken implementeren. De centrale onderzoeksvraag voor dit onderzoek is daarom als volgt geformuleerd:

“Welke factoren worden door werknemers als belangrijk ervaren om te mobiliseren en welke factoren hebben invloed op de manier waarop leidinggevenden mobiliteit bevorderende HR-praktijken implementeren?”

Theoretisch kader

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag is de vraag in twee delen verdeeld. Het eerste deel van de onderzoeksvraag (factoren mobiliteitsbereidheid) zal worden beschreven vanuit het perspectief van de werknemers. Drie theoretische constructies zijn hiervoor gebruikt: de *job embeddedness theory*, de *theory of planned behavior* en het psychologisch contract. Hierbij wordt verwacht dat er belemmerende en stimulerende factoren zijn die de mobiliteitsbereidheid van werknemers kunnen beïnvloeden. Daarnaast wordt verwacht dat de mate waarin werknemers hun verantwoordelijkheid voor mobiliteit zien van invloed is op hun mobiliteitsbereidheid. In het tweede deel van de onderzoeksvraag zullen de leidinggevenden aan bod komen. Het *Ability Motivation Opportunity*-model en het psychologisch contract vanuit de leidinggevenden zullen worden beschreven. Er wordt naar aanleiding van deze theorieën verwacht dat het beschikken over of het gebrek hebben aan vaardigheden, motivatie en middelen gerelateerd is aan de manier waarop leidinggevenden mobiliteit bevorderende HR-praktijken implementeren. Eveneens wordt verwacht dat de mate waarin

leidinggevenden hun verantwoordelijkheid voor mobiliteit zien hun manier van implementatie kan beïnvloeden.

Methode

Voor dit onderzoek is er gekozen voor kwalitatief onderzoek. Binnen kwalitatief onderzoek is er specifiek voor interviews gekozen. Middels interviews wordt de betekenis die mensen zelf aan hun sociale omgeving geven beschreven en waar mogelijk verklaard. Het onderzoek is afgenomen binnen de Klant Contact Centers van de divisie Schade & Inkomen van Achmea. Voor de afbakening van de onderzoekspopulatie is er gekozen om een onderscheid te maken tussen de verschillende locaties van de Klant Contact Centers en tussen korte en lange functieverblijftijd werknemers. In totaal zijn vijftien respondenten geïnterviewd, waarvan zes leidinggevenden en negen werknemers. De interviews zijn uiteindelijk uitgewerkt en geanalyseerd in een programma genaamd NVivo.

Resultaten

Uit de resultaten is gebleken dat er zowel stimulerende als belemmerende factoren zijn die de mobiliteitsbereidheid van werknemers beïnvloeden. Ontwikkeling, begeleiding, de manier waarop leidinggevenden met mobiliteit omgaan en goedkeuring van de partner zijn belangrijke factoren voor Klant Contact Center werknemers om te mobiliseren. Factoren die deze werknemers ervan weerhouden om te mobiliseren zijn: plezier in het werk, de goede arbeidsvoorwaarden die Achmea biedt en voor een enkeling de binding met haar collega's. Ook zijn uit de resultaten zowel stimulerende als belemmerende factoren naar voren gekomen die de manier waarop leidinggevenden mobiliteit bevorderende HR-praktijken implementeren beïnvloeden. Deze factoren kunnen worden onderverdeeld in drie hoofdthema's: de beweegredenen, vaardigheden en capaciteiten van leidinggevenden en de middelen die zij nodig hebben om mobiliteit bevorderende HR-praktijken te implementeren. Binnen deze thema's komen onder andere factoren zoals gelukkige werknemers, het creëren van bewustzijn en beperkte bewegingsruimte aan bod.

Conclusie

Er kan geconcludeerd worden dat veel resultaten met de besproken literatuur samenhangen. Veel factoren vallen onder de geschetste theoretische constructen, omdat de vragen uit de interviews theoretisch gestuurd zijn. Desondanks zijn er door het open karakter van de interviews nieuwe factoren achterhaald die niet specifiek in de literatuur staan beschreven. Zo zijn er vele factoren die de mobiliteitsbereidheid van werknemers en de manier van HR-implementatie door leidinggevenden kunnen beïnvloeden. Voor werknemers en leidinggevenden blijkt houding een belangrijke factor te zijn. Ook kan er worden opgemerkt dat werknemers en leidinggevenden een sterke invloed op elkaar hebben. Daarom is het van belang om meer aandacht aan de houdingen van werknemers en

leidinggevend te besteden. Zij zullen beide een proactieve houding moeten aannemen om mobiliteit te bevorderen.

Discussie

Op basis van de resultaten kan worden opgemaakt dat de verwachtingen grotendeels bevestigd zijn. Echter zijn hier ook uitzonderingen op. Om een voorbeeld te noemen zullen werknemers niet alleen vanwege de binding die zij met Achmea, leidinggevend en collega's voelen in hun functie blijven, terwijl dit wel is verwacht. Ook is dit onderzoek kritisch geëvalueerd. Positieve punten van dit onderzoek is het gebruik van half-gestructureerde interviews, waarbij de respondenten zelf de focus van het interview konden bepalen. Ook werden de factoren vanuit verschillende kanten belicht en werd door dit onderzoek het bewustzijn over mobiliteit opnieuw getriggerd. Beperkingen zijn *non-respons* van de onderzoekspopulatie, beperkte aantal interviews en de subjectiviteit van de onderzoekster. Aanbevelingen voor vervolgonderzoek richten zich onder andere op de context van de organisatie en de samenstelling van de teams.

Praktische aanbevelingen

De aanbevelingen voor Achmea richten zich op het verhogen van de mobiliteitsbereidheid van KCC werknemers en op het verbeteren van de implementatie rol van mobiliteit bevorderende HR-praktijken door leidinggevend. De actievere rol van werknemers, leidinggevend en HR-adviseurs komen hier aan de orde. Ook komen het creëren van netwerkmogelijkheden, extra tijd inplannen voor werknemers en het toevoegen van een extra *performance target* aan het beoordelingsformulier van leidinggevend aan bod.

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	blz.4
MANAGEMENT SAMENVATTING	blz.5
1. INLEIDING	blz.10
1.1 Organisatie	blz.12
1.2 Maatschappelijke relevantie	blz.12
1.3 Praktische relevantie	blz.13
1.4 Wetenschappelijke relevantie	blz.13
1.5 Leeswijzer	blz.14
2. THEORETISCH KADER	blz.15
2.1 Arbeidsmobiliteit	blz.15
2.1.1 Interne versus externe arbeidsmobiliteit	blz.15
2.1.2 Vrijwillige versus gedwongen arbeidsmobiliteit	blz.16
2.2 Mobiliteitsbereidheid	blz.16
2.2.1 Contextschetsing van de werknemers	blz.16
2.3 Antecedenten mobiliteitsbereidheid	blz.17
2.3.1 Job embeddedness theory	blz.18
2.3.2 De theory of planned behavior	blz.20
2.3.3 Het psychologisch contract van de werknemers	blz.22
2.3.4 Verwachtingen	blz.24
2.4 Rol van leidinggevenden	blz.25
2.4.1 Contextschetsing van de leidinggevenden	blz.25
2.4.2 Het AMO-model	blz.27
2.4.3 Het psychologisch contract van de leidinggevenden	blz.29
2.4.4 Verwachtingen	blz.29
3. METHODE	blz.31
3.1 Kwalitatief onderzoek	blz.31
3.2 Onderzoekspopulatie	blz.31
3.2.1 Afbakening	blz.32
3.2.2 Benadering	blz.32
3.3 Half-gestructureerde interviews	blz.33
3.3.1 Topiclijsten	blz.33
3.4 Data-analyse	blz.34
3.5 Betrouwbaarheid en validiteit	blz.36
3.5.1 Betrouwbaarheid	blz.36
3.5.2 Validiteit	blz.36
3.5.3 De rol van de onderzoekster	blz.37

4 RESULTATEN	blz.38
4.1 Inleiding	blz.38
4.2 Mobiliteitsbereidheid van werknemers	blz.38
4.3 Verantwoordelijkheidsgevoel over mobiliteit	blz.39
4.4 Antecedenten mobiliteitsbereidheid	blz.40
4.5 Interessante bevindingen	blz.45
4.6 Ervaring mobiliteitsbereidheid door leidinggevenden	blz.47
4.7 Bereidheid om mobiliteit bevorderende HR-praktijken te implementeren	blz.48
4.8 Verantwoordelijkheidsgevoel over mobiliteit	blz.48
4.9 Antecedenten implementatie mobiliteit bevorderende HR-praktijken	blz.49
4.9.1 Bewegredenen	blz.49
4.9.2 Vaardigheden en capaciteiten	blz.52
4.9.3 Benodigde middelen	blz.55
5 CONCLUSIE	blz.58
5.1 Houding KCC werknemers	blz.58
5.2 Antecedenten mobiliteitsbereidheid	blz.58
5.3 Interessante bevindingen	blz.60
5.4 Houding leidinggevenden	blz.60
5.5 Antecedenten implementatie mobiliteit bevorderende HR-praktijken	blz.60
5.6 Verantwoordelijkheidsgevoel over mobiliteit	blz.62
5.7 Eindconclusie	blz.62
6 DISCUSSIE	blz.64
6.1 Koppeling literatuur en resultaten	blz.64
6.2 Kwaliteit onderzoek en aanbevelingen voor vervolgonderzoek	blz.68
7 AANBEVELINGEN	blz.71
7.1 Aanwezige mobiliteit bevorderende HR-praktijken	blz.71
7.2 Aanbevelingen	blz.71
8 REFERENTIELIJST	blz.76
9 BIJLAGEN	blz.83
Bijlage 1: Organogram Divisie Schade & Inkomen	blz.83
Bijlage 2: Topiclijst interview werknemers	blz.84
Bijlage 3: Topiclijst interview leidinggevenden	blz.86
Bijlage 4: Codeboom interviews werknemers	blz.88
Bijlage 5: Codeboom interviews leidinggevenden	blz.89

1. INLEIDING

Hoe ziet de arbeidsmarkt eruit in 2020? Deze vraag is door velen gesteld en beantwoord. Daarmee is het één van de meest besproken onderwerpen van het moment. Eén ding is wel zeker: de arbeidsmarkt is aan het veranderen. Het is dynamisch, onzeker en complex. De huidige marktontwikkelingen die op organisaties afkomen vragen veel van hen en van hun werknemers (van Lonkhuyzen, 2016). Naast de ontwikkelingen die al langer aan de gang zijn, zoals vergrijzing, ontgroening en digitalisering (Leisink et al., 2004; Burke & Ng, 2006), worden organisaties steeds meer verantwoordelijk gesteld om sociaal maatschappelijk te ondernemen (European Commission, 2011). Deze ontwikkeling stelt dat organisaties meer aandacht moeten hebben voor de effecten van hun beleid op de maatschappij en op de lange termijn (European Commission, 2011). Daarnaast moeten organisaties steeds meer gebruik maken van *social media*, zoals youtube, facebook en instagram, om bij de consumenten op te vallen. Hierbij wordt de rol van adverteerders steeds groter en is het belangrijk om op de context en timing te letten (Kerkhofs, 2015). Als laatste wordt de relatie tussen leidinggevend en werknemers meer individualistisch. Loyaliteit en werkzekerheid worden steeds vaker ingeruild voor individuele verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid van de werknemers (Jacobs, de Cuyper, Heylen, de Rick, 2014).

De arbeidsmarkt van de toekomst heeft consequenties voor organisaties en werknemers. De onzekere en dynamische arbeidsmarkt vraagt van organisaties om flexibiliteit en van werknemers juist om mobiliteit (van Dam, 2006). Arbeidsmobiliteit houdt de directe waarneembare in-, door-, en uitstroom van werknemers in (Dijkstra, 1997) en kan een middel zijn om flexibele organisaties en mobiele werknemers te ontwikkelen. Veranderen van functie, organisatie of locatie kan leiden tot het verhogen van de inzetbaarheid van werknemers. Werknemers worden blootgesteld aan nieuwe werkervaringen en ontwikkelmogelijkheden. Ook kunnen organisaties door middel van flexibele werknemers sneller inspelen op de huidige ontwikkelingen (Kalleberg, 2009).

Voor het verhogen van arbeidsmobiliteit hebben organisaties en werknemers een gedeelde verantwoordelijkheid. Enerzijds spelen leidinggevend en een rol in het stimuleren en faciliteren van hun werknemers. Anderzijds spelen werknemers een rol in het verwerven en behoud van hun eigen arbeidspositie. Echter blijkt uit een onderzoek van Raet HR Benchmark (2016) dat de verantwoordelijkheid van beide partijen minder vaak wordt opgepakt dan gewenst. Organisaties zouden HR-praktijken ontwikkeld hebben om leidinggevend en werknemers hierbij te ondersteunen, maar vaak worden deze onvoldoende benut. Werknemers zeggen dat ze de regie willen, maar vinden het tegelijkertijd lastig om daadwerkelijk in beweging te komen. Verder moeten leidinggevend werknemers meer ondersteunen met de juiste adviezen en HR-praktijken. Dit wordt op het moment nog te weinig gedaan (Raet, 2016). Op basis van bovenstaande kan gezegd worden dat organisaties

nog worstelen met het verhogen van arbeidsmobiliteit onder hun werknemers. Dit levert de nodige hersenkrakers op voor organisaties, waarbij de centrale vraag is: hoe krijgen we mensen in beweging?

Een positieve houding tegenover arbeidsmobiliteit is niet altijd vanzelfsprekend. Arbeidsmobiliteit heeft zowel voordelen (e.g., Greenhaus et al., geciteerd in Ng et al., 2007; van der Klink et al., 2010) als nadelen voor werknemers (van Dam & Thierry, geciteerd in van den Heuvel, 2011; de Winne et al., 2008). Daarom ziet niet iedere werknemer de verandering van werkomstandigheden positief tegemoet. Met andere woorden kan er gezegd worden dat de mobiliteitsbereidheid onder werknemers kan verschillen (van Dam, 2003). Meer inzicht in de mobiliteitsbereidheid van werknemers zou wellicht arbeidsmobiliteit kunnen stimuleren. Mobiliteitsbereidheid kan gezien worden als een belangrijke voorwaarde voor werknemers om te mobiliseren en staat voor de bereidheid van werknemers om van functie of van fysieke werklocatie te veranderen (de Grip, Loo, & Sanders, 1999). Verder spelen leidinggevenden een rol in het beïnvloeden van de mobiliteitsbereidheid van werknemers. Volgens Wright en Nishii (2007) beïnvloeden de daadwerkelijke geïmplementeerde HR-praktijken de percepties, respons en prestaties van werknemers. De wijze waarop leidinggevenden HR-praktijken implementeren kan van elkaar verschillen (Knies, 2012) en zal ook nader onderzocht moeten worden. Tenslotte zal in dit onderzoek aandacht worden besteed aan het psychologisch contract tussen leidinggevenden en werknemers. Het psychologisch contract weergeeft de verwachtingen die leidinggevenden en werknemers van elkaar hebben. Voor het onderzoeken van de mobiliteitsbereidheid van werknemers en de implementatierol van leidinggevenden is het van belang om eerst te kijken naar de verwachtingen die beide partijen van elkaar hebben en hoe zij hun verantwoordelijkheid voor mobiliteit zien. Dit zal meer uitleg kunnen geven over de manier waarop werknemers en leidinggevenden tegenover elkaar voelen en gedragen.

Hoewel het ontwikkelen binnen de functie voor werknemers een eerste logische stap lijkt, zal dit onderzoek zich richten op het ontwikkelen buiten de functie. Het uitgangspunt hiervoor is dat verschillende mensen van verschillende waarde kunnen zijn voor de organisatie (Beadless II et al., 2000). Dit zal de flexibiliteit van de organisatie ten goede doen. Een organisatie of een team waarin weinig mobiliteit plaatsvindt zal kennis en ervaringen van buiten mislopen. Ook lopen werknemers die al een tijd in dezelfde functie zitten het risico om vast te lopen. De reden hiervoor is dat deze werknemers te veel bedrijfsspecifieke kennis in hun huidige functie op zullen doen, waardoor zij moeilijker inzetbaar zullen zijn voor andere bedrijfsonderdelen binnen de organisatie en/of de externe arbeidsmarkt (Beadless II et al., 2000).

Het doel van dit onderzoek is om meer inzicht te krijgen in de factoren die de mobiliteitsbereidheid van werknemers kunnen beïnvloeden en in de factoren die van belang zijn voor de manier waarop leidinggevenden mobiliteit bevorderende HR-praktijken implementeren. De centrale onderzoeksvraag voor dit onderzoek is daarom als volgt geformuleerd:

“Welke factoren worden door werknemers als belangrijk ervaren om te mobiliseren en welke factoren hebben invloed op de manier waarop leidinggevenden mobiliteit bevorderende HR-praktijken implementeren?”

1.1 Organisatie

Achmea is één van de grootste zorgverzekeraars in Nederland en richt zich op pensioenen, levens-, zorg-, en schadeverzekeringen. De verzekeringen zijn ondergebracht bij merken zoals FBTO, Centraal Beheer, Zilveren Kruis, Interpolis en vele anderen. Achmea telt in totaal ongeveer 18.500 werknemers, waarvan er ruim 16.000 werkzaam zijn in Nederland. De overige 2.500 werknemers zijn werkzaam in Australië, Slowakije, Turkije, Griekenland en Ierland.

De huidige ontwikkelingen die in de inleiding zijn geschetst dwingen ook Achmea om flexibel te zijn. Vanuit de HR-afdeling van de divisie Schade & Inkomen van Achmea is er daarom behoefte ontstaan om de mobiliteitsbereidheid van de werknemers nader te onderzoeken. De directe aanleiding hiervoor zijn de functieverblijftijd-analyses in de periode 2013-2015. Functieverblijftijd houdt de periode in dat werknemers in een bepaalde functie aan de slag zijn. Hoewel uit de analyses is gebleken dat er een daling is van het aantal werknemers met een lange functieverblijftijd (> tien jaar) blijft er binnen de divisie Schade & Inkomen een groep lange functieverblijftijd werknemers over die niet willen mobiliseren. Deze groep werknemers zullen wellicht in de toekomst problemen ervaren wat betreft hun inzetbaarheid. Met inzetbaarheid wordt hierbij bedoeld dat zij zich minder goed kunnen aanpassen aan de veranderende werkomstandigheden en de benodigde verkeisen niet kunnen bijhouden. De meeste lange functieverblijftijd werknemers van deze divisie zitten in de Klant Contact Centers (KCC) (Analyse functieverblijftijd dS&I powerpoint presentatie, persoonlijke communicatie, 19 februari, 2016). Daarom zal dit onderzoek zich op de Klant Contact Centers richten. Het is essentieel om te achterhalen welke factoren KCC werknemers als belangrijk ervaren om te kunnen mobiliseren. Daarbij wordt gekeken naar stimulerende en belemmerende factoren voor werknemers en naar de rol van de leidinggevenden. De inzichten van het onderzoek zullen uiteindelijk vertaald worden naar aanbevelingen voor Achmea om hier mee aan de slag te gaan.

1.2 Maatschappelijke relevantie

Voor dit onderzoek ligt de maatschappelijke relevantie in het verhogen van arbeidsmobiliteit. Het bevorderen van de mobiliteitsbereidheid van werknemers is één van de factoren die de daadwerkelijke mobiliteit mogelijk kan maken (Azjen, 2002). Een hogere mobiliteitsbereidheid en daarmee een hogere kans op arbeidsmobiliteit maken werknemers flexibeler, omdat zij aan verschillende werkomstandigheden worden blootgesteld (Kalleberg, 2009). Hierdoor kunnen zij de huidige eisen bijhouden en zouden ze langer door kunnen werken met behoud van welzijn en gezondheid (van der Klink et al., 2010). Werknemers moeten immers vanwege de vergrijzing en ontgroening langer doorwerken. Verder zou dit onderzoek werkgelegenheid en productiviteit kunnen bevorderen. Door

arbeidsmobiliteit zullen de “gaten” in de arbeidsmarkt snel opgevuld worden en zal dit leiden tot een betere allocatie van werknemers (de Winne et al., 2008).

1.3 Praktische relevantie

Voor dit onderzoek ligt de praktische relevantie in het ontwikkelen van HR-praktijken om de mobiliteitsbereidheid van werknemers en de manier waarop leidinggevendenden HR-praktijken inzetten te verbeteren. Door dit onderzoek kunnen HR-praktijken ontwikkeld worden die beter bij de behoeften en wensen van werknemers en leidinggevendenden aansluiten. Dit zal leiden tot een hogere mobiliteitsbereidheid onder werknemers en betere implementatie van mobiliteit bevorderende HR-praktijken door leidinggevendenden. Als het verhogen van de mobiliteitsbereidheid van werknemers daadwerkelijk tot een hogere mobiliteit leidt dan betekent dit dat binnen Achmea meer geïnnoveerd kan worden. Er wordt immers voor nieuwe mensen plaats gemaakt en daarmee ook voor nieuwe ideeën in de organisatie (Preenen et al., geciteerd in Dekker & Beer, 2015). Tenslotte kan kostenreductie bereikt worden. Als werknemers vrijwillig mobiliseren zullen er minder werknemers gedwongen ontslagen worden of boventallig verklaard worden. Achmea kan hierdoor anticiperen op organisatorische veranderingen wat vervolgens leidt tot een kostenbesparing (Connexys, 2015).

1.4 Wetenschappelijke relevantie

Naast de praktische en maatschappelijke relevantie, is dit onderzoek ook wetenschappelijk relevant. Om te beginnen wordt in dit onderzoek kennis vergaard over het psychologisch contract dat leidinggevendenden en werknemers met elkaar hebben. Hoewel onderzoekers op het gebied van Strategic Human Resource Management (SHRM) herhaaldelijk benadrukt hebben dat leidinggevendenden een belangrijke rol spelen in het vertalen van HR-praktijken naar de werknemers toe (Wright & Nishii, 2007; Bowen & Ostroff, 2004), is er weinig onderzoek gedaan naar de manier waarop leidinggevendenden strategisch omgaan met psychologische contracten met werknemers (McDermott, Conway, Rousseau, & Flood, 2013). Onderzoek naar psychologische contracten concentreert zich voornamelijk op de vervulling van contractvoorwaarden, contractbreuk of schending (Dulac et al., 2008). Ook wordt er enkel aandacht besteedt aan de percepties van de werknemers over het psychologisch contract en minder aan de percepties van de leidinggevendenden (Freese & Schalk, 2008).

Verder levert dit onderzoek een bijdrage aan de literatuur door de mobiliteitsbereidheid van werknemers in een sociale en persoonlijke context te onderzoeken. Voorgaande onderzoeken over mobiliteitsbereidheid richten zich met name op de demografische factoren, zoals leeftijd, geslacht, opleiding. Hierbij wordt de sociale en persoonlijke context waarin mobiliteitsbereidheid zich afspeelt genegeerd (e.g. Ostroff & Clark 2001; Simpson et al., 2002). Persoonlijke en sociale factoren zijn betere voorspellers voor de mobiliteitsbereidheid van werknemers, omdat werknemers de invloed van

persoonlijke en sociale factoren eerder laten meewegen in hun mobiliteitsbereidheid dan demografische factoren (Otto & Dalbert, 2012).

Tevens draagt dit onderzoek bij aan bestaande literatuur door de nadruk te leggen op de mobiliteitsbereidheid, oftewel de *mindset* van werknemers. Voorgaande studies over mobiliteit hebben zich voornamelijk gericht op de daadwerkelijke mobiliteit (e.g. Stahl et al., 2002; Sullivan & Arthur, 2006). De *mindset* van de werknemers en daarbij de bereidheid om te mobiliseren zijn bepalend voor het uitvoeren van het daadwerkelijke gedrag en zullen daarom als eerste onderzocht moeten worden.

1.5 Leeswijzer

Allereerst zal in dit onderzoek een theoretische onderbouwing gegeven worden voor de onderzoeksvraag. Deze theoretische onderbouwing zal een basiskader vormen voor de situatieschets van Achmea. Hierbij worden de bijbehorende verwachtingen geschetst (hoofdstuk 2). Daarna komt de opzet van het onderzoek, selectie van de respondenten en de onderzoeks-analyse aan bod (hoofdstuk 3). Daaropvolgend worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. Met behulp van citaten van de respondenten van dit onderzoek zal duidelijk worden welke factoren van invloed zijn op de mobiliteitsbereidheid van werknemers en op de manier waarop leidinggevenden HR-praktijken implementeren (hoofdstuk 4). Verder zullen de conclusies van de resultaten toegelicht worden (hoofdstuk 5) gevolgd door de discussie (hoofdstuk 6). Tenslotte eindigt dit onderzoek met aanbevelingen voor Achmea (hoofdstuk 7).

2. THEORETISCH KADER

Het theoretisch kader bestaat uit een aantal onderdelen. Allereerst worden de centrale begrippen arbeidsmobiliteit (paragraaf 2.1) en mobiliteitsbereidheid (paragraaf 2.2) uitgelegd. Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, zal deze in twee delen verdeeld worden. Door middel van bestaande literatuur zal er allereerst theoretische constructies gepresenteerd worden die mogelijk de antecedenten van mobiliteitsbereidheid kunnen uitleggen (paragraaf 2.3). Daarna komen de theoretische constructies aan bod voor de antecedenten voor de manier waarop leidinggevenden mobiliteit bevorderende HR-praktijken implementeren (paragraaf 2.4). Echter is het zoeken naar mogelijke antecedenten een voortdurend proces. Zo kunnen, volgens Lee et al. (2014), niet alle antecedenten vastgelegd worden in theoretische constructies. Context antecedenten zijn hier een voorbeeld van. Zo kunnen antecedenten van mobiliteitsbereidheid in bepaalde organisaties, industrieën of beroepen verschillen. Om twee voorbeelden te noemen hebben Jiang et al. (2012) in hun onderzoek verschillen tussen de antecedenten van mobiliteitsbereidheid in publieke en private organisaties gevonden. Ook hebben Pratt et al. (2006) andere antecedenten van mobiliteitsbereidheid voor radiologen en chirurgen gevonden. Daarom zal dit onderzoek de bestaande literatuur als basiskader gebruiken, maar zal het verder exploratief van aard zijn om nieuwe antecedenten in kaart te kunnen brengen. Tenslotte zal er in dit hoofdstuk een koppeling gemaakt worden tussen bestaande literatuur en verwachtingen voor de KCC werknemers en de leidinggevenden bij Achmea (paragraaf 2.3.4 en paragraaf 2.4.4).

2.1 Arbeidsmobiliteit

Er bestaan in de literatuur veel verschillende definities van het begrip arbeidsmobiliteit. Zo hebben Zwinkels, Ooms en Sanderen (2009) een brede benadering van het begrip arbeidsmobiliteit gebruikt en beschrijven zij het als transitie van de ene baan naar de andere baan. Ook Dijkstra (1997) beschrijft arbeidsmobiliteit vanuit een bredere benadering en beschrijft het begrip als de directe waarneembare in-, door- en uitstroom van werknemers.

2.1.1 Interne versus externe arbeidsmobiliteit

Daarnaast bestaat er een onderscheid tussen interne en externe arbeidsmobiliteit. Bij bewegingen binnen de organisatie spreekt men van interne arbeidsmobiliteit. Dit houdt in dat de werknemer in dezelfde organisatie van functie verandert. Bewegingen buiten de organisatie, ook wel externe arbeidsmobiliteit genoemd, houdt in dat een werknemer een organisatie in- en uitstroomt (Muffels, 2013). In dit onderzoek wordt er gekeken naar de brede benadering van arbeidsmobiliteit en worden beide vormen van arbeidsmobiliteit (intern en extern) meegenomen. De nadruk van dit onderzoek ligt op het “bewegen” van werknemers, ongeacht of dit binnen of buiten de organisatie is.

2.1.2 Vrijwillige versus gedwongen arbeidsmobiliteit

In praktijk en literatuur bestaat er nog een verschil tussen gedwongen en vrijwillige mobiliteit. Bij gedwongen mobiliteit worden werknemers onder dwang op een andere functie, team of organisatie geplaatst. Een reorganisatie, sluiting of het aflopen van een tijdelijk contract zijn voorbeelden van gedwongen mobiliteit. Vrijwillige arbeidsmobiliteit houdt in dat werknemers uit eigen initiatief ervoor kiezen om van functie, locatie of organisatie te veranderen (Gesthuizen & Dagevos, 2005). In dit onderzoek wordt de nadruk gelegd op de vrijwillige arbeidsmobiliteit van werknemers, omdat Achmea naar proactieve werknemers streeft. Achmea vindt het belangrijk dat de werknemers zich actief opstellen om mobiel te zijn en te blijven met als gevolg: verdere ontwikkeling en bredere inzetbaarheid (Achmea, 2014).

2.2 Mobiliteitsbereidheid

Mobiliteitsbereidheid van werknemers refereert naar de bereidheid van werknemers om van fysieke werklocatie of van functie te veranderen. Dit geldt dus voor zowel interne als externe mobiliteit (de Grip, Loo & Sanders, 1999). Volgens Ajzen (1991) kan de bereidheid om een bepaald gedrag te vertonen gedefinieerd worden als de indicaties over hoeveel energie men in het gedrag wil stoppen om het te kunnen vertonen. In dit geval kan de mobiliteitsbereidheid van werknemers gezien worden als hoeveel energie werknemers in mobiliteit willen stoppen. Het gaat hierbij dus om de “wil” van werknemers om zich te mobiliseren. Sullivan & Arthur (2006) suggereerden in hun onderzoek dat mobiliteitsbereidheid afhankelijk is van de competenties, motivatie en mogelijkheden die de werknemers ervaren. Deze antecedenten kunnen belemmerend en/of stimulerend voor de werknemers werken. Hier zal in paragraaf 2.3 dieper op ingegaan worden.

2.2.1 Contextschetsing van de werknemers

Om de achtergrond van de werknemers beter te kunnen begrijpen zal in dit sub-paragraaf eerst een contextschetsing van de werknemers gegeven worden. De context van de werknemers is door de jaren heen veranderd en zou van invloed kunnen zijn op de mobiliteitsbereidheid van werknemers. In het verleden was het voor werknemers de norm om hun hele leven voor dezelfde organisatie te werken. Echter wordt het steeds normaler om tijdens het arbeidsleven vaker van functie te veranderen (De Cuyper & de Witte, 2011). Enerzijds zijn er onderzoekers die van mening zijn dat de positie van werknemers hierdoor sterker is geworden (e.g. ten Brink, geciteerd in Sok, Blomme, & Tromp, 2013; de Grip et al., 2004). Naast aantrekkelijke functies en arbeidsvoorwaarden zal de werknemer, door middel van functieveranderingen, zijn of haar persoonlijke waarden na kunnen streven. Anderzijds zijn er onderzoekers (e.g. Smith, 2010) die van mening zijn dat het loopbaanperspectief van werknemers juist onzekerder is geworden. Er blijkt een grote baanonzekerheid en onvoorspelbaarheid voor werknemers te heersen. Werknemers moeten daarom bereid zijn om mogelijkheden aan te grijpen

voor het opbouwen van nieuwe kennis en vaardigheden om aantrekkelijk te blijven voor organisaties. De werknemers die het meest up-to-date zijn, zijn de werknemers die de eisen van de huidige ontwikkelingen kunnen bijhouden (Smith, 2010). Daarnaast is de relatie tussen leidinggevend en werknemers individualistischer geworden, omdat werknemers tegenwoordig vaker van baan veranderen (De Cuyper & de Witte, 2011). Werknemers kunnen dus niet alleen meer op hun leidinggevend vertrouwen, maar zullen zelf initiatief moeten tonen om zichzelf te blijven ontwikkelen (Direnzo & Greenhaus, 2011).

2.3 Antecedenten mobiliteitsbereidheid

Om meer inzicht te krijgen in de mobiliteitsbereidheid van werknemers zullen drie theoretische constructen worden uitgelegd om de antecedenten van mobiliteitsbereidheid in kaart te brengen. Allereerst zal de *job embeddedness theory* (paragraaf 2.3.1) uitgelegd worden, vervolgens de *theory of planned behavior* (paragraaf 2.3.2) en tenslotte het psychologisch contract (paragraaf 2.3.3).

Er zijn een aantal redenen waarom ervoor gekozen is om de *job embeddedness theory* (*JE theory*) en de *theory of planned behavior* in dit onderzoek mee te nemen. Om te beginnen kunnen beide theorieën een verklaring geven over de stimulerende en belemmerende antecedenten voor werknemers om te mobiliseren. Verder representeert de *JE theory* een brede theoretische construct van factoren die betrekking kunnen hebben op mobiliteitsbereidheid van werknemers (Mitchell et al., 2001). Zo worden contextuele factoren (Lee, Burch, & Mitchell, 2014), werk-gerelateerde factoren en niet werk-gerelateerde factoren, zoals familiebanden en burgerlijke staat in deze theorie meegenomen (Mitchell et al., 2001). Daarnaast is de *theory of planned behavior* één van de meest invloedrijke en populaire theoretische onderbouwingen voor onderzoeken naar menselijke actie (Ajzen, 2002). Deze theorie is in voorgaande onderzoeken (e.g., Konopaske et al., 2009; Ajzen, 1999; Ajzen, 2002) veel toegepast en heeft hierbij een hoge empirische ondersteuning ontvangen. Tenslotte verschilt de *JE theory* van de *theory of planned behavior*, doordat de *JE theory* de focus legt op factoren om in huidige functie te *blijven*. De factoren voor werknemers om in huidige functie te blijven kunnen verschillen van de factoren om de huidige functie te verlaten (Mitchell & Lee, 2001). Ook neemt de *JE* de emotionele aspecten mee die bij de *theory of planned behavior* ontbreken (Conner & Armitage, 1998; Godin & Kok, 1996).

Daarnaast is er voor gekozen om het psychologisch contract in dit onderzoek mee te nemen, omdat het psychologisch contract de verwachtingen tussen leidinggevend en werknemers uit kan leggen (Dulac et al., 2008). De verwachtingen die beide partijen van elkaar hebben en de mate waarin hieraan voldaan is, kan als antecedent dienen voor de houdingen en gedragingen van leidinggevend en werknemers. Dit zou de mate van mobiliteitsbereidheid van werknemers kunnen verklaren en de manier waarop leidinggevend mobiliteit bevorderende HR-praktijken implementeren. In paragraaf 2.3.3 zal worden ingegaan op het psychologisch contract vanuit de werknemers. Ook zal in paragraaf

2.4.3 het psychologisch contract vanuit de leidinggevendenden besproken worden. In de volgende subparagraaf zal eerst de *JE theory* uitgelegd worden.

2.3.1 *Job embeddedness theory*

Volgens de kern van de *JE theory* zijn werknemers die *embedded* in hun functie zijn, ook wel verankerd genoemd, geïntegreerd met hun werkomgeving. Hoe meer een werknemer verankerd zit in zijn functie, hoe minder groot de kans is dat hij met zijn functie stopt en op een andere functie, locatie of organisatie dezelfde mate van tevredenheid kan vinden (Direnzo & Greenhaus, 2011). In andere woorden is de mate waarin een werknemer verankerd zit in zijn functie gerelateerd aan zijn mobiliteitsbereidheid. De drie factoren (links, fit en sacrifice) die hierop van invloed zijn zullen hieronder toegelicht worden.

Links

De eerste factor die samenhangt met *job embeddedness* wordt *links* genoemd. *Links* staan voor de formele en informele connecties die de werknemer heeft met andere mensen of groepen binnen en/of buiten het werk om. Hier gaat het om een netwerk van verschillende mensen, zoals vrienden, familie, collega's etc. Deze *links* kunnen een belangrijke factor zijn voor werknemers om in de huidige functie te blijven werken (Mitchell & Lee, 2001). De hoeveelheid *links* en de mate waarin werknemers gehecht zijn aan deze *links* verschilt per werknemer. Zo is het vanzelfsprekend dat iemand die veel en sterke links binnen de functie heeft dieper verankerd zit in zijn functie dan iemand met weinig en zwakke links. Maertz en Campion (geciteerd in Mitchell & Lee, 2001) toonden aan dat er minder verloop is, wanneer werknemers tevreden zijn met hun collega's. Deze *links* hebben dus invloed op de mobiliteitsbereidheid van werknemers. Van functie veranderen kan leiden tot het verbreken van deze relaties en kan dus een belemmerende factor vormen voor werknemers om te mobiliseren (Mitchell & Lee, 2001). Echter suggereerden Zhang et al. (2012), als reactie op het onderzoek van Mitchell et al. (2001) dat hoe meer links een werknemer heeft, hoe minder geneigd een werknemer is om de functie te verlaten, niet altijd waar is. Een hoge aantal links kan leiden tot overbelasting en zelfs tot tegenstrijdige verzoeken van leidinggevendenden en collega's. Dit veroorzaakt mogelijk meer werkstress (Kim, Price, Mueller, & Watson, geciteerd in Zhang et al., 2012). Daaropvolgend kan dit leiden tot een hogere bereidheid om van functie te veranderen (Zhang et al., 2012).

Fit

Fit verwijst naar de mate waarin werknemers ervaren dat zij bij de organisatie en functie passen (Lee et al., 2004; Mitchell et al., 2001). Een goede *fit* vindt plaats wanneer de persoonlijke doelen (zoals carrière aspiraties), kennis, vaardigheden en capaciteiten overeenkomen met de organisatiecultuur en met de verantwoordelijkheden van de huidige functie. De *JE theory* stelt dat hoe beter de *fit* met de organisatie en functie, hoe sterker de band met de organisatie en functie zal zijn (Lee et al., 2004; Mitchell et al., 2001). Hoe goed een werknemer in zijn functie past en wat hun binding met de functie

of organisatie is, speelt dus een rol bij de bereidheid van werknemers om te mobiliseren. De werknemer kan door het ervaren van een *fit* met zijn *huidige functie* een lage bereidheid tonen om te mobiliseren. Daarentegen kan de werknemer die een fit met de huidige organisatie ervaart (dus niet zo zeer met zijn huidige functie) een hoge interne mobiliteitsbereid en een lage externe mobiliteitsbereidheid vertonen. Andersom leidt een lage fit met huidige functie en organisatie tot meer externe mobiliteitsbereidheid.

Sacrifice

Tenslotte is de mobiliteitsbereidheid gerelateerd aan de mate waarin werknemers dingen in hun huidige functie moeten opgeven. *Sacrifice* is een waargenomen psychologisch, sociaal of materiele kost dat plaatsvindt, wanneer werknemers zijn organisatie en directe omgeving verlaten (Lee et al., 2004; Mitchell et al., 2001). Het is vaak het geval dat werknemers eerder naar de negatieve aspecten kijken dan naar de positieve aspecten, wanneer zij erover nadenken om van functie te veranderen (Mitchell & Lee, 2001). Het verlaten van een organisatie zal verliezen teweegbrengen, zoals het opgeven van bevriende collega's, interessante projecten, goede arbeidsvoorwaarden, korte reisafstand van huis naar organisatie of lidmaatschap bij de lokale sportclub. Ook kunnen het opgeven van werkzekerheid en toekomstmogelijkheden stimulerende redenen zijn om te blijven (Shaw et al., geciteerd in Mitchell & Lee, 2001). Als resultaat kan *sacrifice* gezien worden als een psychologische of materiële drempel van werknemers om te mobiliseren.

Voor de *JE theory* kunnen twee punten worden opgemerkt. Allereerst presenteert de *JE theory* een mate van "vastheid" waarin de werknemers verkeren. Mitchell & Lee (2001) merkten op dat werknemers "blijven" vaak niet zien als een keuze. Werknemers die al lang in hun functie zitten zijn als een ware vastgeroest en hebben geen verlangen om van functie, locatie of organisatie te veranderen (March & Simon, geciteerd in Kiazad et al., 2015). Ten tweede zorgen de drie factoren van *JE* (fit, links en sacrifice) ervoor dat er compenserende factoren zullen ontstaan om te blijven (Mitchell et al., 2001). Om een voorbeeld te noemen zullen ontevreden werknemers hun functie minder snel verlaten wanneer ze zich in hun functie verbonden voelen met hun collega's. Hierdoor zullen de werknemers de positieve punten (de band die ze met hun collega's hebben) laten opwegen tegenover de negatieve punten (het werk zelf). Het verbreken van de relatie met de collega's kan dus zwaarder opwegen dan de negatieve punten in het werk zelf. Hierdoor kunnen werknemers, ondanks dat ze ontevreden zijn, ervoor kiezen om te blijven (Kiazad et al., 2015).

Kritiek op de JE theory

In de *JE theory* worden *fit* en *sacrifice* als twee aparte concepten beschreven (Mitchell et al., 2001). Maar er bestaat ook bewijs dat suggereert dat deze concepten hetzelfde zijn (Cunningham, Fink & Sagas, 2005; Mallol et al., 2007). Deze onderzoeken hebben aangetoond dat fit en sacrifice hoog met

elkaar gecorreleerd zijn. Een reden voor de hoge correlatie is dat deze concepten in sommige gevallen door elkaar gebruikt worden. Bijvoorbeeld de *fit* die werknemers voor de organisatie voelen kan ook gezien worden als de opoffering om de organisatie te verlaten. Zhang et al. (2012) suggereerden in hun onderzoek dat de concepten *fit* en *sacrifice* beter gedefinieerd moeten worden om verwarring te voorkomen. Zij zijn van mening dat *sacrifice* zich moet richten op het ervaren materiële verlies en niet ook op het psychologisch verlies. Het psychologisch verlies kan bij *fit* worden ingedeeld. Wanneer werknemers erover nadenken om met hun functie te stoppen, dan zullen zij kijken naar de *fit* die zij met hun functie hebben. Hierbij zullen zij kijken naar wat zij wel in hun functie hebben, maar wat er wellicht niet meer zal zijn als zij hun functie verlaten. Dit kan als psychologische verlies gezien worden (Zhang et al., 2012). In dit onderzoek zal dit kritiekpunt mee worden genomen en zal *sacrifice* gezien worden als het ervaren materiële verlies en *fit* als het psychologisch verlies.

2.3.2 De theory of planned behavior

De *theory of planned behavior* legt uit hoe gedrag tot stand kan komen. Het gedrag van de mens is volgens deze theorie afhankelijk van drie verschillende factoren: de verwachtingen van de omgeving over het gedrag (subjectieve normen), de verwachtingen over mogelijke gevolgen voor het uitvoeren van het gedrag (de houding) en de verwachtingen over de beschikbare middelen die het betreffende gedrag belemmert of ondersteunt (de ervaren controle) (Ajzen, 2002). De verwachtingen van de sociale omgeving produceren een ervaren sociale druk. De verwachtingen over de gevolgen van het gedrag leiden tot positieve of negatieve houdingen tegenover het gedrag. De verwachtingen over de beschikbare middelen leiden tot een ervaren geruststelling of moeilijkheid om het gedrag te kunnen vertonen. Deze drie factoren hebben invloed op de bereidheid om het gedrag uit te voeren, wat naar de “wil” van de werknemer verwijst. Het is een indicatie van hoeveel energie men in het gedrag wil steken (Ajzen, 2002). Over het algemeen, hoe sterker de intentie, hoe waarschijnlijker het zal zijn dat het gedrag wordt uitgevoerd. Naast de bereidheid is het belangrijk om te vermelden dat de uitvoering van het gedrag alleen kan plaatsvinden bij *volitional controle*. Dit wil zeggen dat het gedrag afhankelijk is van externe factoren, zoals de beschikbaarheid van tijd, geld, vaardigheden of medewerking van anderen (Ajzen, geciteerd in Ajzen, 1991). Wanneer de externe factoren het toelaten en wanneer de wil er is, dan zal het daadwerkelijk gedrag vertoond kunnen worden.

In de context van dit onderzoek is mobiliteitsbereidheid niet een gedrag maar een houding. Daarom zal de *theory of planned behavior* uitleg geven over hoe mobiliteitsbereidheid bij de werknemers tot stand kan komen. Deze drie factoren (subjectieve normen, houding en ervaren controle) zullen hieronder uitgelicht worden.

De subjectieve normen

De eerste voorspeller voor mobiliteitsbereidheid is subjectieve normen. Deze normen beschrijven de verwachtingen van relevante personen in de sociale omgeving tegenover het gedrag (Ajzen, 1991). Zo kunnen de verwachtingen van collega's of vakorganisaties de bereidheid van werknemers positief of negatief beïnvloeden (Morgeson & Hoffman, geciteerd in Knies, 2012). Ook kan de maatschappij sociale druk op de werknemer uitoefenen. Aangezien het begrip mobiliteit steeds populairder wordt, wordt het idee gewekt dat het steeds normaler is om mobiel te zijn tijdens de loopbaan. Slechts enkele studies hebben zich op de invloed van de sociale omgeving gericht met betrekking tot de mobiliteitsbereidheid van werknemers. Deze studies laten zien dat de houdingen van de sociale omgeving (zoals familie, vrienden en collega's) over mobiliteit een sterke invloed kan hebben op de mobiliteitsbereidheid van werknemers (Otto & Dalbert, 2012).

De houding tegenover mobiliteitsbereidheid

De houding tegenover mobiliteitsbereidheid refereert naar de verwachtingen over de gevolgen van mobiliteitsbereidheid (Ajzen, 1991). Deze verwachtingen leiden tot positieve of negatieve gevoelens die de werknemer tegenover mobiliteitsbereidheid ervaart en zal dus ook de mobiliteitsbereidheid positief of negatief beïnvloeden. Om een voorbeeld te noemen heeft het veranderen van functie als gevolg dat men wellicht langer moet reizen om van huis naar werk te komen (Mitchell et al., 2001). De negatieve of positieve gevoelens die men ervaart over het langere werktijd heeft effect op de mobiliteitsbereidheid.

De ervaren controle over mobiliteitsbereidheid

De derde factor die bepalend kan zijn voor de mobiliteitsbereidheid van werknemers, is de ervaren controle over het mobiliseren. De ervaren controle is een zelfevaluatie van de persoon over de mogelijkheid om te kunnen mobiliseren, gebaseerd op de beschikbare bronnen en kansen (Ajzen, 2002). Bijvoorbeeld, een werknemer die in een organisatie werkt, die verschillende HR-praktijken gericht op mobiliteit beschikbaar heeft gesteld, ervaart eerder de mogelijkheid om succesvol te kunnen mobiliseren. Hij ervaart door de beschikbare HR-praktijken een hogere controle over het mobiliteitsgedrag. Ook wanneer de werknemer eerder ervaring heeft gehad met mobiliteit, zal hij een hogere controle ervaren en meer bereidheid zijn om mobiel te worden. Tenslotte kan de steun die de werknemer ontvangt van zijn werkomgeving en persoonlijke omgeving van invloed zijn op zijn ervaren controle. Doordat de werk- en persoonlijke omgeving de werknemer ondersteunt in loopbaaninformatie, begeleiding en advies (Seibert, Kraimer, & Liden, 2001) zal de werknemer een hogere controle over het mobiliteitsgedrag ervaren en een hogere mobiliteitsbereidheid hebben (Creed, Fallon, & Hood, 2009).

Kritiek op de theory of planned behavior

Zoals eerder gezegd is de *theory of planned behavior* één van de meest gebruikte theorieën naar menselijke actie. Echter wil dat niet zeggen dat er geen kritiek is op deze theorie (Ajzen, 2002). Zo zijn er een aantal onderzoekers die zeggen dat de emotionele factor in de *theory of planned behavior* ontbreekt (Conner & Armitage, 1998; Godin & Kok, 1996). De *theory of planned behavior* zou minder efficiënt zijn in het voorspellen van gedragingen waar sterke emotionele of irrationele kanten aan zitten (Godin & Kok, 1996). Zo kan het onderwerp mobiliteit erg gevoelig voor werknemers zijn, omdat zij door het veranderen van hun functie materiële of psychologische verliezen kunnen ervaren (Mitchell et al., 2001). Om zulke gedragingen of houdingen goed te kunnen voorspellen zou het emotionele of irrationele aspect meegenomen moeten worden (Kim et al., 2013). Om een voorbeeld te noemen hebben Ravis et al. (2009) in hun studie aangetoond dat het meenemen van het emotionele aspect “spijt” sterk gerelateerd is aan de bereidheid om een bepaalde gedrag te tonen. Spijt kan beschreven worden als een gevoel van teleurstelling of angst over iets wat wel of niet gedaan is (Landman, geciteerd in Kim et al., 2013). Spijt is een emotionele reactie op negatieve uitkomsten en kan een belangrijke factor zijn in het motiveren van mensen om een bepaalde gedrag of houding te uiten (Zeelenberg & Pieters, 2007). Spijt kan ook een rol spelen bij de bereidheid om te mobiliseren. Werknemers kunnen bijvoorbeeld spijt ervaren als zij niet de kans hebben gepakt om ergens anders aan de slag te gaan. Andersom kunnen werknemers spijt ervaren als zij een leuke werkplek moeten verlaten voor een werkplek waar zij wellicht minder naar hun zin hebben. Kortom, een emotionele aspect kan de mobiliteitsbereidheid van werknemers positief of negatief beïnvloeden en dient worden meegenomen in dit onderzoek. Om deze reden is ervoor gekozen om naast de *theory of planned behavior* de *JE theory* mee te nemen. De *JE theory* neemt wel het emotionele aspect mee.

2.3.3 Het psychologisch contract van de werknemers

Het psychologisch contract refereert naar verwachtingen die leidinggevenden en werknemers van elkaar hebben. Het gaat hierbij om wat zij aan elkaar kunnen bieden en wat zij er vervolgens voor terug kunnen krijgen (Dulac et al., 2008). Dit begrip komt voort uit zowel de expliciete beloftes als de impliciete beloftes. Expliciete verplichtingen worden vorm gegeven door HR-praktijken, zoals formele training, talent management of loopbaan programma's waar toekomstmogelijkheden en kansen binnen de organisatie worden toegelicht. HR-praktijken weerspiegelen de intenties van de organisatie over de toekomst van een werknemer. Bijvoorbeeld wanneer er wordt geïnvesteerd in een bepaalde training zal het de verwachting wekken dat de werknemer in de toekomst kansen krijgt om deze vaardigheden toe te passen. Hetzelfde geldt voor schriftelijke verplichtingen in de vorm van contracten en personeelshandboeken. Impliciete verplichtingen vloeien voort uit de manieren waarop werknemers de informele praktijken en signalen (zoals acties van leidinggevenden, bedrijfsnormen en succesverhalen van werknemers binnen de organisatie) interpreteren. Dit soort psychologisch contract zal invloed

hebben op de manier waarop werknemers zich richting de organisatie voelen en gedragen (Rousseau, geciteerd in Mc Dermott et al., 2013). Wanneer het psychologisch contract positief door de werknemers ervaren zullen worden, dan zal dit leiden tot hogere individuele prestaties. Daarnaast zal het bij een goed beheerde organisatie ook tot hogere organisatieprestaties in het algemeen kunnen leiden (Purcell & Hutchinson, 2007).

Leiderschap werkt op dezelfde manier: door het creëren van verplichtingen, het belonen van bepaalde prestaties en het volbrengen van deze taken onder gepaste waardering en ondersteuning zullen de percepties en gedragingen van werknemers positief beïnvloed kunnen worden (Yukl, O'Donnell, & Taber, 2009). Rousseau (geciteerd in McDermott et al., 2013) stelde dat leidinggevendenden kunnen bijdragen aan het succes van de organisatie door goede psychologische contracten met hun werknemers te hanteren. In vele organisaties is deze leidinggevende dé persoon met de meeste verantwoordelijkheid over het psychologisch contract met de werknemer. Wanneer uitvoerende leidinggevendenden onderling beloftes maken met de werknemers, zullen deze beloftes door de werknemer niet alleen aan de betreffende leidinggevende, maar aan de gehele organisatie toegekend worden. Werknemers denken over het algemeen dat hun directe leidinggevende namens de organisatie spreekt (Rousseau, geciteerd in Mc Dermott et al., 2013).

In de context van dit onderzoek heeft de mate waarin werknemers denken dat hun leidinggevendenden aan de verplichtingen van het psychologisch contract hebben voldaan invloed op hun mobiliteitsbereidheid. Zoals eerder genoemd worden leidinggevendenden en werknemers tegenwoordig beide verantwoordelijk gesteld voor het verhogen van mobiliteit. De werknemers hebben de touwtjes in handen en de leidinggevendenden zouden de werknemers hierin moeten faciliteren (Thijssen et al., 2008). Wanneer bijvoorbeeld de werknemers de verantwoordelijkheid voor het verhogen van mobiliteit bij de leidinggevendenden legt en de leidinggevende doet vervolgens niets, dan kan er een mismatch zijn aan verwachtingen. Dit kan vervolgens gevolgen hebben voor de mobiliteitsbereidheid van werknemers. De mate waarin werknemers geloven dat er aan de verwachtingen is voldaan is namelijk gerelateerd aan hun prestaties, duur van werkverband en extra inspanningen (Rousseau, geciteerd in McDermott et al., 2013). Wanneer de verwachtingen en verplichtingen van het psychologisch contract vervuld worden, zullen werknemers eerder betrokken zijn en geneigd zijn om zich flexibeler op te stellen. Dit zullen de werknemers doen om de leidinggevende tegemoet te komen. Flexibel opstellen kan leiden tot de bereidheid om intern te mobiliseren (Thijssen et al., 2008). Andersom kunnen werknemers, wanneer zij ervaren dat de leidinggevende niet aan de verwachtingen en verplichtingen van het psychologisch contract voldoet, ervoor kiezen om niets te doen of juist ervoor te kiezen om extern te mobiliseren.

2.3.4 Verwachtingen

Aan de hand van de literatuur kunnen er verwachtingen worden opgesteld voor de KCC werknemers binnen de divisie Schade & Inkomen bij Achmea. Deze verwachtingen zijn geformuleerd aan de hand van de drie besproken theoretische onderbouwingen: *JE theory*, *theory of planned behavior* en het psychologisch contract.

❖ *JE theory*

1. Er wordt verwacht dat KCC werknemers in hun functie willen blijven wanneer zij het gevoel hebben dat zij goed in hun functie passen en een sterke binding hebben met de team en organisatie. Hierdoor zal de bereidheid van KCC werknemers om te mobiliseren laag zijn. Andersom geldt dat wanneer KCC werknemers niet het gevoel hebben dat zij goed in hun functie passen en een zwakke binding hebben met de team en organisatie een hoge mobiliteitsbereidheid zullen ervaren.
2. Verder wordt verwacht dat werknemers in hun functie willen blijven vanwege de goede arbeidsvoorwaarden die Achmea biedt. Het verlaten van de functie zal financiële gevolgen voor hen kunnen hebben. Hierdoor zullen zij minder bereid zijn om te mobiliseren.

❖ *Theory of planned behavior*

3. Daarnaast wordt verwacht dat de cultuur van Achmea een positieve invloed zal hebben op de mobiliteitsbereidheid van KCC werknemers. Achmea is actief bezig met het promoten van mobiliteit. Dit brengt met zich mee dat er positieve verwachtingen over mobiliteit worden gecreëerd.
4. Evenals wordt verwacht dat KCC werknemers eerder bereid zijn om te mobiliseren als zij de positieve gevolgen van mobiliteit zien. Hierdoor zal de houding tegenover mobiliteit positiever zijn. Wanneer KCC werknemers alleen negatieve gevolgen zien van mobiliteit, dan zal dat leiden tot een lagere mobiliteitsbereidheid.
5. Als derde punt wordt verwacht dat KCC werknemers een hogere mobiliteitsbereidheid zullen tonen, als zij zelf geloven dat zij succesvol van functie kunnen veranderen. Succesvol van functie veranderen is afhankelijk van de aangeboden middelen van organisatie en leidinggevenden. Achmea biedt veel HR-praktijken aan om werknemers hierin te ondersteunen en kan de ervaren controle over mobiliteit bij de werknemers verhogen.

❖ Het psychologisch contract

6. Tevens wordt verwacht dat KCC werknemers een hoge interne mobiliteitsbereid zullen hebben, als zij het gevoel hebben dat hun leidinggevende aan de verplichtingen van het

psychologisch contract hebben voldaan. Wanneer hier een gebrek aan is, dan wordt verwacht dat dit de externe mobiliteitsbereidheid van KCC werknemers zal verhogen.

❖ Nieuwe antecedenten mobiliteitsbereidheid

7. Aangezien dit onderzoek exploratief van aard is, wordt er tenslotte verwacht dat nieuwe antecedenten van mobiliteitsbereidheid aan het licht zullen komen. Door middel van interviews krijgen KCC werknemers de kans om hun verhaal te vertellen en nieuwe antecedenten aan te kaarten.

2.4 Rol van leidinggevenden

Deze paragraaf zal zich richten op de bespreking van de literatuur over de antecedenten voor de manier waarop leidinggevenden mobiliteit bevorderende HR-praktijken implementeren. Voordat dit wordt besproken, zal eerst een contextschetsing van de leidinggevenden gepresenteerd worden.

2.4.1 Contextschetsing van de leidinggevenden

De context waarin organisaties zich bevinden heeft invloed op de rol van leidinggevenden. In dit stuk zullen de concepten *HR devolution* en paradoxaal leiderschap besproken worden. Dit is van belang om de implementatierol van mobiliteit bevorderende HR-praktijken door leidinggevenden beter te kunnen begrijpen.

HR devolution

HR devolution is een ontwikkeling van de laatste jaren en houdt een verschuiving van verantwoordelijkheden tussen HR-professionals en lijnmanagers in (Smith, 2010). Lijnmanagers zijn leidinggevenden die in de eerste managementlaag zitten en waar werknemers (met operationele taken) rechtstreeks onder vallen (Op de Beeck, Wynen, & Hondeghem, 2015). In de rest van het onderzoek zal over leidinggevenden gesproken worden in plaats van lijnmanagers.

Als gevolg van de *HR devolution* zijn er twee rollen voor leidinggevenden ontstaan. Allereerst worden leidinggevenden in toenemende mate verantwoordelijk gesteld voor het implementeren van HR-praktijken. Verder zijn leidinggevenden verantwoordelijk voor de interpersoonlijke relatie die zij met hun werknemers hebben. Leidinggevenden worden dus door de *HR devolution* verantwoordelijk gesteld voor zowel het managen van werk als van mensen op operationeel niveau (Bos-Nehles, 2010). Dit brengt voor- en nadelen met zich mee. Om positief te beginnen kunnen leidinggevenden sneller op individuele problemen van werknemers reageren, omdat zij vaker op de werkvloer aanwezig zullen zijn dan HR-professionals. Er ontstaat hierbij een link tussen HRM en de dagelijkse praktijk (Larsen & Brewster, 2003). Echter kunnen leidinggevenden niet altijd effectief met HR-taken omgaan, door bijvoorbeeld gebrek aan HR-kennis en vaardigheden (Perry & Kulik, 2008). Effectief omgaan met

HR-taken is van belang, omdat dit de percepties en daarmee ook de houdingen en gedragingen van werknemers kunnen beïnvloeden (Wright & Nishii, 2007).

HR-praktijken en leidinggevendens kunnen elk een bijdrage leveren aan het beïnvloeden van de houdingen en gedragingen van werknemers. Er wordt in de literatuur gesteld dat leidinggevendens en HR-praktijken afhankelijk van elkaar zijn. Zo hebben leidinggevendens goed geformuleerde en ontwikkelde HR-praktijken nodig om hun werknemers te ontwikkelen, te motiveren en te belonen. Andersom hebben HR-praktijken goede leidinggevendens nodig om het succesvol naar de werknemers toe te vertalen (Purcell & Hutchinson, 2007). Wanneer er slecht geformuleerde en ontwikkelde HR-praktijken zijn, dan kan dit door goede leidinggevendens recht gezet worden. Daartegenover staat dat goed geformuleerde en ontwikkelde HR-praktijken slecht uitgevoerd kunnen worden wanneer leidinggevendens deze HR-praktijken niet goed kunnen toepassen. Deze HR-praktijken kunnen vervolgens negatief door de werknemers gepercipieerd worden (Purcell & Hutchinson, 2007). Kortom, er kan hierbij gezegd worden dat leidinggevendens een belangrijke rol hebben in het implementeren van mobiliteit bevorderende HR-praktijken en vervolgens ook in het beïnvloeden van de houding van werknemers, zoals de mobiliteitsbereidheid.

Ondanks dat de rol van leidinggevendens steeds groter wordt in het vervullen van HR-taken, zijn HR-professionals nog grotendeels verantwoordelijk voor HR-taken in de publieke sector (Op de Beeck, Wynen, & Hondeghem, 2015). Hier kan gesteld worden dat HR devolutie ervoor gezorgd heeft dat er een gedeelde verantwoordelijkheid is ontstaan tussen HR-professionals en leidinggevendens in het managen van werk en mensen (Budhwar, 2000).

Paradoxe leiderschapsgedrag

Om de rol van leidinggevendens verder te verdiepen, zal kort het onderzoek van Zhang et al. (2015) geïntroduceerd worden. Zhang et al. (2015) hebben een interessante paradoxale leiderschapstheorie ontwikkeld. Deze theorie refereert naar schijnbaar tegenstrijdig, doch verbonden, gedrag van leidinggevendens om aan de behoeften, wensen of eisen van werknemers en de organisatie te voldoen. Leaders ontkomen er niet aan om tegenstrijdigheden en de spanningen die hieruit volgen het hoofd te bieden wanneer ze hun werknemers managen (Smith & Lewis, 2011). Bijvoorbeeld, van leidinggevendens wordt verwacht dat ze hun werknemers gelijk en consistent behandelen, terwijl ze ook rekening moeten houden met hun individuele behoeften en soms uitzonderingen moeten maken. Het vermogen om op zulke paradoxale uitdagingen te reageren is essentieel voor het effectief beheren van de werknemers (Zhang et al., 2015).

Toegepast op de context van dit onderzoek betekent dit dat het gedrag van de leidinggevende voor het implementeren van HR-praktijken zal afhangen van hoe hij omgaat met tegenstellingen. Enerzijds probeert de leidinggevende naar flexibiliteit te streven. Achmea verwacht van de

leidinggevend dat zij, met behulp van HR-praktijken, de mobiliteitsbereidheid onder werknemers stimuleren (Achmea, 2014). De leidinggevende is gebonden aan het algemeen belang van de organisatie. Het lang vasthouden van mensen heeft als nadeel dat er weinig doorstroom is en dat er geen nieuwe talenten bijkomen (Meier & Hicklin, geciteerd in van den Heuvel, 2011). Anderzijds proberen de leidinggevende in zijn eigen team naar continuïteit te streven en wil hij zijn waardevolle werknemers behouden. Zelfs met een tijdelijk vertrek moet er gekeken worden naar een vervanger (van Dam & Thierry, geciteerd in van den Heuvel, 2011). Ook kan in-, door- en uitstroom van werknemers werkprocessen ontregelen, omdat activiteiten onderbroken kunnen worden als er geen directe vervanger beschikbaar is (de Winne et al., 2008). De relatie tussen flexibiliteit en de gewenste continuïteit lijkt dus tegenstrijdig met elkaar te zijn en zou van invloed kunnen zijn op de manier waarop leidinggevend mobiliteit bevorderende HR-praktijken implementeren.

2.4.2 Het AMO-model

In deze sub-paragraaf wordt ingezoomd op de antecedenten die van invloed zijn op de manier waarop leidinggevend mobiliteit bevorderende HR-praktijken implementeren. Volgens Wright en Nishii (2007) zijn het de daadwerkelijke HR praktijken geïmplementeerd door de leidinggevend die de percepties, respons en prestaties van de werknemer beïnvloeden. Echter elke leidinggevende implementeert deze HR-praktijken op een andere wijze (Knies, 2012). Deze wijze van implementatie kan positief of negatief de percepties van werknemers beïnvloeden en zou dus van invloed kunnen zijn op de mobiliteitsbereidheid van werknemers. Wat maakt dat leidinggevend succesvol mobiliteit bevorderende HR-praktijken kunnen implementeren en daarbij de mobiliteitsbereidheid van werknemers kunnen stimuleren?

In dit onderzoek wordt ingegaan op het AMO-model, die tracht te verklaren hoe doeltreffend gedrag van leidinggevend tot stand kan komen en invloed kan hebben op de mobiliteitsbereidheid van werknemers. Het AMO-model is een veelgebruikt theoretisch raamwerk (Knies, 2012). Het AMO-model stelt dat de prestatie van een leidinggevende afhankelijk is van drie elementen: *ability*, *motivation* en *opportunity*. Het idee van het AMO-model is dat de leidinggevende beter presteert, in dit geval de HR-praktijken beter kan toepassen, als hij de mogelijkheid krijgt (*opportunity*), als hij de motivatie heeft (*motivation*), en als hij over de benodigde kennis en vaardigheden beschikt om de HR-praktijken toe te kunnen passen (*ability*) (Leisink & Knies, 2011). In onderstaand stuk worden de drie elementen van het AMO-model toegelicht.

Ability

Ability verwijst naar de competenties van de leidinggevende (Leisink & Knies, 2011). De competenties van de leidinggevende kunnen in deze context gezien worden als de competenties die noodzakelijk zijn om succesvol HR-praktijken te kunnen implementeren (Bos-Nehles, 2010). Leidinggevend worden door de ontwikkeling van *HR devolution* verantwoordelijk gesteld voor HR-

taken (Knies, 2012). Wanneer leidinggevendens verantwoordelijk gesteld worden voor HR-taken, kan het voorkomen dat zij slecht presteren op het gebied van HR. Zo blijkt uit voorgaande onderzoeken dat leidinggevendens over beperkte HR-gerelateerde kennis en vaardigheden beschikken (e.g., Bos-Nehles, 2010). Zo is een lange termijn visie op het gebied van HR een voorbeeld van een HR-gerelateerde vaardigheid (Gilbert et al., 2013).

Motivation

Motivation refereert naar het willen van de leidinggevende (Leisink & Knies, 2011) en dus naar de bereidheid om de mobiliteit bevorderende HR-praktijken uit te voeren. Het concept *motivation* speelt een belangrijke rol in het implementeren van HR-praktijken. Gebrek aan *motivation* kan negatief de doeltreffendheid van de HR-implementatie beïnvloeden (Leisink & Knies, 2011). Zoals eerder geschetst kan een leidinggevende voor tegenstrijdigheden komen te staan, omdat hij moet kiezen tussen flexibiliteit en continuïteit (van Dam & Thierry, geciteerd in van den Heuvel, 2011). Mocht de leidinggevende de voorkeur geven aan continuïteit, dan zal zijn motivatie laag zijn om mobiliteit bevorderende HR-praktijken toe te passen. Het hebben van andere prioriteiten en een hoge werkdruk kunnen daarnaast van invloed zijn op de bereidheid van de leidinggevende om de betreffende HR-praktijken goed toe te passen en werknemers hierin te begeleiden (Knies, 2012).

Opportunity

Opportunity slaat op de mogelijkheid om het werk uit te kunnen voeren (Leisink & Knies, 2011). De leidinggevendens zijn afhankelijk van de organisatie voor het toepassen van HR-praktijken, aangezien de organisatie genoeg middelen beschikbaar moet stellen om dit mogelijk te maken. Zo hebben leidinggevendens bevoegdheid en ondersteuning nodig (Larsen & Brewster, 2003). Ook hebben leidinggevendens tijd nodig om HR-praktijken succesvol toe te kunnen passen (Bos-Nehles, 2010; Larsen & Brewster, 2003). In de praktijk worden vaak HR-verantwoordelijkheden overgedragen aan leidinggevendens zonder vermindering van hun andere operationele verantwoordelijkheden (Larsen & Brewster, 2003). In dat geval hebben leidinggevendens niet altijd voldoende tijd om hun HR-verantwoordelijkheden uit te kunnen voeren. Daarbij kunnen leidinggevendens beoordeeld worden op basis van het uitvoeren van operationele verantwoordelijkheden en niet specifiek op basis van hun HR-verantwoordelijkheden. Dit leidt wellicht tot het uitstellen van hun HR-verantwoordelijkheden, omdat leidinggevendens andere operationele verantwoordelijkheden als prioriteit zien (Bos-Nehles, 2010). Boxall en Purcell (2008) refereerden naar een onderzoek van Blumberg en Pringle (1982) over het belang van het concept *opportunity*. Zij stelden dat individuele prestatie verankerd zit in *opportunity*. Hierbij kunnen zelfs de meest capabele en gemotiveerde werknemers (in dit geval: leidinggevendens) niet goed presteren, wanneer zij niet de mogelijkheden krijgen om dit te kunnen doen. Kortom, de condities op organisatieniveau hebben invloed op de individuele kenmerken van

leidinggevend. Deze individuele kenmerken zijn van belang om als leidinggevend succesvol te kunnen handelen (Purcell et al., geciteerd in Knies, 2012).

2.4.3 Het psychologisch contract van de leidinggevend

Al eerder is het psychologisch contract van de werknemers besproken. In dit stuk wordt het psychologisch contract vanuit het perspectief van de leidinggevend belicht. Freese en Schalk (2008) maakten een kanttekening bij het gebruik van het psychologisch contract. Volgens hen wordt er vaak enkel aandacht besteed aan de percepties van de werknemers over het psychologisch contract en worden de percepties van de leidinggevend hierbij genegeerd. Echter gaat het psychologisch contract om wederzijdse verwachtingen. Deze wederzijdse verwachtingen tussen werknemers en leidinggevend hebben invloed op het handelen en gedragingen van beide partijen (Kluijtmans, 2009).

Er wordt op basis van het nieuwe psychologisch contract verwacht dat werknemers zelf proactief met mobiliteit bezig gaan. De leidinggevend zouden op basis hiervan de werknemers kunnen ondersteunen met middelen (Kluijtmans, 2009). Wanneer leidinggevend het gevoel ervaren dat werknemers een proactieve houding innemen wat betreft hun mobiliteit, dan zullen leidinggevend eerder het gevoel ervaren dat er aan het psychologisch contract voldaan wordt. Hierdoor zullen zij eerder geneigd zijn om iets voor de werknemers terug te doen. De leidinggevend zullen hun eigen houdingen en gedragingen dus baseren op de houdingen en gedragingen van de werknemers. Voor het tegemoet komen van de werknemers kunnen leidinggevend ervoor kiezen om meer mobiliteit bevorderende HR-praktijken in te zetten. Leidinggevend zien op deze manier het inzetten van HR-praktijken als een middel om de werknemers verder te laten ontwikkelen (Kalleberg, 2009). Andersom kunnen leidinggevend, wanneer zij het gevoel hebben dat de werknemers niet aan het psychologisch contract hebben voldaan, minder mobiliteit bevorderende HR-praktijken inzetten. Echter kunnen leidinggevend er ook voor kiezen om HR-praktijken gericht op externe mobiliteit in te zetten. In dit geval zullen de leidinggevend het inzetten van HR-praktijken niet zien als middel voor ontwikkeling maar meer als middel om de werknemers extern te laten vertrekken.

2.4.4 Verwachtingen.

Evenals zijn er naar aanleiding van de literatuur verwachtingen opgesteld voor de leidinggevend. Op basis van twee theoretische onderbouwingen (het AMO-model en het psychologisch contract) zijn de verwachtingen geformuleerd.

❖ Het AMO-model

1. Er wordt in dit onderzoek verwacht dat het beschikken over of het ontbreken van *abilities*, *motivation* en *opportunity* van leidinggevend als belemmerende of stimulerende factoren kunnen worden ervaren om mobiliteit bevorderende HR-praktijken in te zetten.

❖ *Het psychologisch contract*

2. Tevens wordt verwacht dat leidinggevenden op basis van de houdingen en gedragingen van de werknemers meer of minder mobiliteit bevorderende HR-praktijken zullen inzetten. Bijvoorbeeld, wanneer werknemers reactief zullen zijn over hun mobiliteit, dan zullen de leidinggevenden dit ervaren als een breuk op het psychologisch contract. Hierdoor zullen zij minder geneigd zijn om mobiliteit bevorderende HR-praktijken inzetten om de werknemers hierin te ondersteunen.

❖ *Nieuwe antecedenten manier van implementatie*

3. Ook wordt verwacht dat er nieuwe antecedenten voor de manier waarop leidinggevenden mobiliteit bevorderende HR-praktijken implementeren geïdentificeerd zullen worden.

3. METHODE

In dit hoofdstuk wordt de verantwoording van de wijze waarop dit onderzoek is uitgevoerd gepresenteerd. De opzet, de selectie van de respondenten en de analyse van de data komen hier uitvoerig aan bod. Tot slot wordt er ingegaan op de validiteit en de betrouwbaarheid van het onderzoek.

3.1 Kwalitatief onderzoek

Om te beginnen is voor het kiezen van de juiste onderzoeksmethode gekeken naar het doel dat wordt nagestreefd (Boeije, 2010). Het doel van dit onderzoek is nieuwe factoren te achterhalen die van invloed zijn op de mobiliteitsbereidheid van werknemers en op de implementatierol van leidinggevenden. Hoewel er in hoofdstuk 2 al een aantal factoren staan beschreven die hier betrekking op hebben, is het zoeken naar mogelijke antecedenten een voortdurend proces. Zoals al eerder is beschreven, kunnen niet alle antecedenten in theoretische constructies worden vastgelegd. De factoren zijn afhankelijk van de context (organisatie, industrie of beroep) waar het zich afspeelt (Lee et al., 2014).

Het doel van dit onderzoek past binnen kwalitatief onderzoek en dan heel specifiek binnen de interpretatieve benadering (Boeije, 2008). Er is hierbij getracht de gebeurtenissen vanuit de visie van de respondenten te interpreteren. Binnen de interpretatieve benadering is er gekozen voor interviews. Middels interviews worden de betekenis van mensen die zij zelf aan hun sociale omgeving en aan hun handelen geven beschreven en waar mogelijk verklaard. Ondanks dat de interviews een open karakter hebben, zijn de vragen theoretisch gestuurd. Dit komt doordat de topiclijsten voor de interviews gebaseerd zijn op de literatuur. Ook is er gekozen voor een *case study*, de onderzoeksvraag richt zich immers op de situatie binnen Achmea. In een *case study* wordt er getracht de onderzoeksvraag van verschillende kanten te belichten. In zijn geheel moet deze methode leiden tot concrete adviezen voor Achmea ten behoeve van mobiliteitsbereidheid.

3.2 Onderzoekspopulatie

Het onderzoek is afgenomen binnen het bedrijfs onderdeel Achmea Claims Organisatie (ACO) van de divisie Schade & Inkomen van Achmea. Het onderzoek zal zich verder toespitsen op twee van de acht afdelingen van ACO, namelijk schadeservices 1 en schadeservices 2. Deze twee afdelingen worden samengevoegd tot één term en is verder in het onderzoek Klant Contact Centers (KCC) genoemd. KCC behandelen schadeclaims die voortkomen uit schadeverzekeringen en zitten verspreid over drie vestigingen: Tilburg, Apeldoorn en Leeuwarden. Op KCC zijn in totaal 800 werknemers werkzaam, waarvan 30 leidinggevenden en 770 werknemers. Het organogram is te vinden in bijlage 1.

3.2.1 Afbakening

Vanuit Achmea was er geen concrete afbakening gemaakt in de onderzoekspopulatie. Vanwege de korte tijdslijm was het echter nodig om de onderzoekspopulatie af te bakenen. Er is gestreefd naar een steekproef waarin verschillende groepen zijn vertegenwoordigd om zoveel mogelijk factoren te achterhalen vanuit verschillende perspectieven. Daarom is er gekozen om een onderscheid te maken tussen locatie en functieverblijftijd. In andere woorden is er een onderscheid gemaakt tussen leidinggevenden en werknemers van de vestigingen Tilburg, Apeldoorn en Leeuwarden en is er onderscheid gemaakt tussen lange en korte functieverblijftijd werknemers. De functieverblijftijd binnen teams kan namelijk sterk verschillen. Op de achtergrond spelen eerdere ervaring met mobiliteit, leeftijd en thuissituatie van de werknemers mee als criterium. Zo heeft een werknemer die al wat ouder is, een partner of gezin heeft en/of al eerder ervaring heeft gehad met mobiliteit wellicht een andere mate van mobiliteitsbereidheid dan een werknemer die deze achtergrondfactoren niet heeft.

In totaal zijn vijftien respondenten geïnterviewd, waarvan zes leidinggevenden en negen werknemers. Elf van de respondenten waren vrouw en vier respondenten waren man. Deze respondenten varieerden van 24 jaar tot en met 60 jaar. Van de negen werknemers hadden vier werknemers een korte functieverblijftijd en vijf werknemers een lange functieverblijftijd van langer dan tien jaar. Van de lange functieverblijftijd werknemers hebben twee werknemers nog nooit ervaring gehad met mobiliteit. Dit betekent dat zij in hun werkzame leven alleen bij Achmea en bij de Klant Contact Centers hebben gewerkt. De rest van de respondenten had al eerder ervaring met mobiliteit gehad, binnen en buiten Achmea. Verder varieerden de relatiestatus van single naar getrouwd en hadden een aantal respondenten kinderen en kleinkinderen.

3.2.2 Benadering

Aan de HR-adviseurs van de divisie Schade & Inkomen is allereerst gevraagd of zij het onderzoek onder aandacht wilden brengen van de leidinggevenden. De HR-adviseurs hebben toegestemd om mee te werken en het onderzoek geïntroduceerd in de gesprekken en/of vergaderingen met de leidinggevenden. Vervolgens is er een email naar de leidinggevenden verstuurd met twee vragen: 1) of zij zelf bereid waren om deel te nemen aan het onderzoek 2) en/of zij nog werknemers onder hen hadden die bereid waren om deel te nemen aan het onderzoek. Hier is wisselend op gereageerd. Vervolgens zijn de werknemers door hun leidinggevenden gevraagd om deel te nemen aan het onderzoek. Enkele leidinggevenden hebben het onderzoek geïntroduceerd en in een email naar hun werknemers opgestuurd. Andere leidinggevenden hebben zelf een werknemer geselecteerd waarvan zij vonden dat hij/zij het meest geschikt was voor het onderzoek.

3.3 Half-gestructureerde interviews

Gegevens zijn verzameld aan de hand van half-gestructureerde interviews. Een half-gestructureerd interview houdt in dat de onderwerpen van het interview vastliggen op een topiclijst, maar dat de volgorde van de onderwerpen en de formulering hiervan open gelaten worden. Er is voor een half-gestructureerd interview gekozen, omdat een half-gestructureerd interview een open karakter heeft en een beperkte richting geeft. Hierbij komen de ervaringen en wensen van de leidinggevenden en werknemers duidelijk naar voren (Boeije, 2010). Tevens krijgen de werknemers en leidinggevenden voldoende ruimte om nieuwe factoren aan te geven die niet van te voren waren verwacht. De interviews begonnen met open vragen, waarbij de respondenten zelf de onderwerpen konden aanhalen die zij belangrijk vonden. Vervolgens werden er onderwerpen aangehaald die nog niet door de respondenten besproken waren. Elk interview duurde gemiddeld een uur.

3.3.1 Topiclijsten

Er zijn voor de werknemers en leidinggevenden twee verschillende topiclijsten gemaakt. De vragen voor de topiclijsten zijn samengesteld aan de hand van de literatuur. Voorafgaand aan de interviews zijn proefinterviews met een leidinggevende en een werknemer afgenomen om te testen of de topiclijsten geschikt waren. De topiclijsten zijn te vinden in bijlagen 2 en 3.

In de topiclijst voor de werknemers is allereerst gevraagd naar de tevredenheid voor hun huidige functie. Hiermee wordt het algemene beeld geschetst dat de werknemers hebben van de functie evenals de situatie/sfeer waarin de werknemers zich bevinden. Daarnaast is er gevraagd naar eerdere ervaringen met mobiliteit. Dit is gevraagd om te achterhalen hoe mobiel de werknemers in het verleden zijn geweest. Vervolgens is gevraagd naar hun bereidheid om binnenkort of in de toekomst van functie te veranderen. Het antwoord op deze vraag weergeeft de houding van de werknemers tegenover mobiliteit. Daaropvolgend werd de vraag gesteld over de omstandigheden die van invloed zijn op hun mobiliteitsbereidheid. Deze vraag is in zijn algemeenheid gesteld, omdat er geprobeerd is te achterhalen welke antwoorden deze vraag bij de werknemers oproepen. Hierbij is aan de werknemers gevraagd om voorbeelden te noemen. Verder zijn er naar aanleiding van de literatuur vragen gesteld over andere stimulerende en belemmerende factoren die nog niet door de werknemers genoemd zijn. Deze vragen zijn echter alleen ter sprake gekomen op het moment dat de werknemers zelf geen factoren meer konden aandragen. Evenals is er een vraag gesteld over wie de verantwoordelijkheid zou moeten nemen voor de mobiliteit van werknemers. Deze vraag is gesteld om de verwachtingen van werknemers over mobiliteit te achterhalen. Als laatste is er in zijn algemeenheid gevraagd naar andere factoren die van belang kunnen zijn op hun mobiliteitsbereidheid. Deze vraag is gesteld, zodat mogelijke onbesproken zaken nog ter sprake kunnen komen.

In de topiclijst voor de leidinggeevenden is allereerst gevraagd naar hoe zij de mobiliteitsbereidheid van hun werknemers ervaren. Hiermee wordt een beeld van de situatie geschetst vanuit het perspectief van de leidinggeevenden. Verder is de vraag gesteld of zij zelf bereid waren om hun werknemers door- of uit te laten stromen. Hierop volgend is gevraagd naar het belang van door- of uitstromen van werknemers. De antwoorden op deze vragen weergeven de houding en motivatie van leidinggeevenden voor het door- en uitstromen van hun werknemers en het gebruik van mobiliteit bevorderende HR-praktijken. Daarnaast is gevraagd naar de omstandigheden die het gebruik van mobiliteit bevorderende HR-praktijken door leidinggeevenden beïnvloeden. Met deze open vraag konden de leidinggeevenden zelf omstandigheden aankaarten die zij belangrijk vonden. Wanneer zij echter geen factoren meer wisten, werd er dieper op de belemmerende en stimulerende omstandigheden ingegaan. Ook is er een vraag gesteld over hoe leidinggeevenden zelf mobiliteit onder de werknemers stimuleerden. Deze vraag is gesteld om te achterhalen hoe capabel de leidinggeevenden zijn met het vraagstuk mobiliteit. Hierbij is aan de leidinggeevenden gevraagd om voorbeelden te geven. Ook is bij de leidinggeevenden de vraag gesteld over wie de verantwoordelijkheid moet nemen voor het verhogen van mobiliteit. Door deze vraag aan werknemers én aan leidinggeevenden te stellen worden de verwachtingen van beide partijen duidelijk. Als laatste is ook bij de leidinggeevenden de vraag gesteld of er nog andere factoren zijn die nog niet ter sprake zijn geweest in het interview, zodat mogelijke onbesproken zaken nog besproken kunnen worden.

3.4 Data-analyse

Om de informatie afkomstig uit de interviews goed te kunnen analyseren en interpreteren zijn de interviews opgenomen. Hiervoor is tijdens de interviews om toestemming gevraagd aan de respondenten en is aan de respondenten gegarandeerd dat er vertrouwelijk met de opnames omgegaan zal worden. Ook is verteld dat er geen persoonlijke gegevens van de respondenten in het verslag verwerkt zullen worden. Voordat de analyse kon beginnen, is er van elk interview een transcriptie geschreven. De interviews zijn letterlijk uitgewerkt. Hierdoor kunnen de formuleringen van de respondenten in stand gehouden worden. Het schrijven van de transcriptie werd binnen enkele dagen na elk interview gedaan. Op deze manier kon er op de informatie, die uit de interviews naar voren kwam, gereflecteerd worden. Als gevolg konden de belangrijke punten die naar voren kwamen in het ene interview ook in het ander interview worden besproken. Na de uitwerking van de interviews, zijn de interviews geanalyseerd met behulp van een computerprogramma genaamd NVivo. NVivo is een software voor kwalitatief onderzoek die overzichtelijk codes en fragmenten met elkaar kan verbinden. Het analyseren bestaat uit drie stappen, namelijk open coderen, axiaal coderen en selectief coderen (Boeije, 2010). Deze drie stappen worden hieronder toegelicht.

Open coderen

Om te beginnen zijn de interviews open gecodeerd. Alle relevante stukjes tekst zijn gemarkeerd en geplaatst onder bepaalde codes, zodat het overzichtelijk gemaakt kan worden. De codes zijn gegeven op basis van de woorden die de respondenten zelf gebruikten. Dit wordt ook wel in-vivo codes genoemd (Boeije, 2010). Invloed op prestaties, bewegingsruimte, inspiratie voor anderen zijn voorbeelden van in-vivo codes die zijn toegekend aan de beweegredenen die leidinggevenden hebben om mobiliteit bevorderende HR-praktijken in te zetten. Ook zijn er interpretatieve codes aan fragmenten gegeven, omdat deze codes de fragmenten het beste beschreven. Een voorbeeld hiervan is “besef van noodzaak”. Met het besef van noodzaak wordt bedoeld dat werknemers wel of niet de urgentie zien om te mobiliseren. Deze factor is door meerdere werknemers tijdens de interviews genoemd, echter hadden zij hier andere verwoordingen voor.

Axiaal coderen

Vervolgens is opnieuw naar de informatie gekeken om het aantal codes te reduceren. Dit wordt ook wel axiaal coderen genoemd. Zo zijn bepaalde codes met dezelfde betekenis aan elkaar samengevoegd. Zo is dat meerdere malen gedaan bij het analyseren van de interviews met de leidinggevenden. Voorbeelden hiervan zijn: speelsheid en bewegingsruimte, loopbaanbegeleiding en P&O ondersteuning. Deze codes zijn samengevoegd, omdat zij dezelfde betekenis hadden. Het aantal codes werd vervolgens gereduceerd tot de belangrijkste codes (Boeije, 2010). Zo is bijvoorbeeld bij de analyse van de interviews met de werknemers de codes “relatie collega’s” en “relatie leidinggevenden” samengevoegd tot de code “binding Achmea, leidinggevenden en collega’s”.

Selectief coderen

Ten slotte is er bij de data analyse gebruik gemaakt van selectief coderen. De nadruk van selectief coderen ligt op de integratie van de informatie om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden (Boeije, 2010). Alle bijbehorende codes zijn samengevoegd tot verschillende thema’s. Om een voorbeeld te noemen zijn alle codes bij de analyse van de interviews met de leidinggevenden samengevoegd tot vier verschillende hoofdthema’s, namelijk: benodigde middelen, beweegredenen, vaardigheden en capaciteiten en ‘verantwoordelijkheidsgevoel over mobiliteit. Het verantwoordelijkheidsgevoel over mobiliteit kan gezien worden als één van de verwachtingen van het psychologisch contract dat in de literatuur is beschreven en zal worden meegenomen als hoofdthema. De reden hiervoor is dat de mate waarin leidinggevenden zich verantwoordelijk voelen over mobiliteit betrekking heeft op hun motivatie om mobiliteit bevorderende HR-praktijken te implementeren. Al met al zijn deze vier thema’s de hoofdfactoren die de manier waarop leidinggevenden mobiliteit bevorderende HR-praktijken implementeren kunnen beïnvloeden. Zoals eerder genoemd zijn de vragen in de topiclijsten theoretisch gestuurd. Hierdoor zullen de hoofdthema’s die uit de interviews

naar voren komen vergelijkbaar zijn met de literatuur. De codebomen voor leidinggevend en werknemers zijn te vinden in bijlagen 4 en 5.

3.5 Betrouwbaarheid en validiteit

Voor de kwaliteit van dit onderzoek moet er rekening worden gehouden met twee zaken: betrouwbaarheid en validiteit. De betrouwbaarheid en validiteit is bij kwalitatief onderzoek moeilijker te garanderen dan bij kwantitatief onderzoek, omdat er minder sprake is van een gestandaardiseerde onderzoeksmethode (Boeije, 2010). Desondanks blijft het belangrijk om de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek zo hoog mogelijk te houden. Hoe dit precies gedaan is, zal hieronder worden uitgelegd.

3.5.1 Betrouwbaarheid

Volgens Boeije (2010) is een onderzoek betrouwbaar als men dezelfde resultaten krijgt wanneer het onderzoek opnieuw wordt uitgevoerd. Dit wil zeggen dat de invloed van toevallige of onsystematische fouten klein moet zijn. Hoe kleiner de invloed van toevallige of onsystematische fouten, hoe betrouwbaarder de resultaten zijn. Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek zo hoog mogelijk te houden is het belangrijk dat het onderzoeksproces zo duidelijk mogelijk is verwoord. Er moet duidelijk gemaakt worden wat er is gedaan en waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt. Dit wordt ook wel de methodische verantwoording genoemd. Deze methodische verantwoording verhoogt de betrouwbaarheid, omdat anderen op basis van deze informatie na kunnen gaan in hoeverre de uitkomsten van dit onderzoek te vertrouwen zijn. Verder vormt de onderzoekster bij kwalitatief onderzoek het meetinstrument zelf. Om de kans op toevallige of niet-systematische fouten te verkleinen is er gewerkt met topiclijsten en is er van te voren een proefinterview gehouden (Boeije, 2010). Tenslotte zijn alle interviews opgenomen en uitgewerkt. Dit zorgt ervoor dat de resultaten uit dit onderzoek controleerbaar zijn. Hierdoor is zo min mogelijk informatie verloren gegaan en is de verzamelde informatie door NVivo overzichtelijk gemaakt. Op deze manier zijn de gemaakte stappen herkenbaar en door andere onderzoekers te repliceren.

3.5.2 Validiteit

Validiteit verwijst naar de invloed van systematische meetfouten. Als de onderzoekster meet wat zij beoogt te meten dan is het onderzoek valide. Er is geprobeerd om de mate van validiteit zo hoog mogelijk te houden. Dit is gedaan door de respondenten in het verslag te citeren. De oorspronkelijke uitspraken kunnen op deze manier zoveel mogelijk behouden worden, wat vertekening van de resultaten voorkomt (Boeije, 2010). Verder is er tijdens de interviews regelmatig samengevat, om te controleren of er werd begrepen wat de respondent wilde vertellen. Om sociaal wenselijk antwoorden van respondenten zoveel mogelijk te beperken zijn de interviews opgenomen in een afgesloten ruimte. Dit is gedaan, omdat de bereidheid tot mobiliteit (ongeacht of dit extern of intern is) of de

implementatierol van leidinggevend en gevoelige onderwerpen kunnen zijn. Ook is sociaal wenselijk antwoorden beperkt door het vragen naar concrete voorbeelden en door een zo neutraal mogelijke opstelling van de onderzoekster.

3.5.3 De rol van de onderzoekster

Naast de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek is het van belang dat de onderzoekster bewust is van haar rol in de organisatie. Vooral in kwalitatief onderzoek is de onderzoekster in direct contact met de respondenten en dient zij zich neutraal op te stellen, zodat de respondenten hier niet door beïnvloed worden (Boeije, 2010). Echter is door de onderzoekster tijdens de interviews een aantal keren een bevestigende uitspraak gedaan, omdat de onderzoekster het gesprek zo natuurlijk mogelijk wilde laten verlopen. Door respondenten vertrouwen en gevoel van waardering te geven is de onderzoekster van mening dat de respondenten gemakkelijker open en eerlijk hun verhaal en ervaringen konden delen. Er werden in de interviews namelijk ook gevoelige vragen gesteld, waarop de respondenten sociaal wenselijk op konden antwoorden. De vertrouwensband die tijdens de interviews is ontstaan heeft er toe geleid dat de respondenten vrijuit over hun ervaringen konden spreken. Echter heeft het inlevingsvermogen van de onderzoekster ook een keerzijde. De onderzoekster kon hierdoor een bepaalde sturing geven aan ervaringen. Dit is wel zoveel mogelijk beperkt door de respondenten voorbeelden te laten benoemen of een toelichting voor een argument te vragen. Ten slotte is de onderzoekster zelf niet werkzaam bij Achmea. Hierdoor is het gemakkelijker voor de onderzoekster om afstand van de organisatie te bewaren en zoveel mogelijk objectief en waarde vrij te blijven.

4. RESULTATEN

4.1 Inleiding

De resultaten van dit onderzoek staan centraal in dit hoofdstuk. Bij de beschrijving van de resultaten is uitgegaan van de interviewdata zelf. De focus van elk interview is door de respondent zelf bepaald. Op deze manier wordt er getracht nieuwe factoren te achterhalen. Uit de data zijn zowel bestaande factoren als nieuwe factoren achterhaald. Om te beginnen zal in paragraaf 2 de mobiliteitsbereidheid van de werknemers geschetst worden. Daarna zal in paragraaf 3 hun verantwoordelijkheidsgevoel over mobiliteit besproken worden. In paragraaf 4 worden de factoren besproken die KCC werknemers als belangrijk ervaren om te mobiliseren. Er is gekozen om de mobiliteitsbereidheid en het verantwoordelijkheidsgevoel over mobiliteit eerder dan de factoren te presenteren, omdat deze twee concepten gerelateerd zijn aan de houdingen van werknemers tegenover mobiliteit. Deze houdingen hangen samen met de factoren die de mobiliteitsbereidheid van werknemers kunnen beïnvloeden. Verder zal in paragraaf 5 interessante bevindingen besproken worden die uit de interviews met de werknemers naar voren zijn gekomen.

In paragraaf 6 en 7 zal duidelijk worden hoe leidinggevenden tegenover de mobiliteitsbereidheid van hun werknemers aankijken en in hoeverre zij zich verantwoordelijk voelen voor het verhogen van mobiliteit. Tenslotte wordt in paragraaf 8 de factoren besproken die van invloed zijn op de manier waarop leidinggevenden mobiliteit bevorderende HR-praktijken implementeren. Evenals is hier gekozen om de bereidheid van leidinggevenden en hun verantwoordelijkheidsgevoel over mobiliteit als eerste te schetsen. Op deze manier worden de houdingen van leidinggevenden eerst duidelijk gemaakt, waarop vervolgens dieper op de factoren ingegaan kan worden.

Aan de hand van citaten van de respondenten wordt bewijs geleverd voor de interpretaties. Per citaat zal duidelijk worden of het afkomstig is van werknemers of leidinggevenden. Bij de werknemers wordt er verder nog aangegeven of zij een korte of lange functieverblijftijd hebben. De citaten zijn anoniem verwerkt.

4.2 Mobiliteitsbereidheid van werknemers

Om de houdingen van werknemers tegenover mobiliteit weer te geven, is het interessant om te kijken naar de mate waarin de geïnterviewde werknemers bereid zijn om te mobiliseren. Uit de data is gebleken dat zes van de negen geïnterviewde werknemers (4 korte en 2 lange functietijdverblijvers) bereid zijn om van functie te veranderen. Van de zes werknemers die bereid zijn, hebben drie aangegeven het liefst binnen Achmea te willen blijven en dus intern door te stromen.

“Ja, ik houd alle opties open. Ik bedoel.. binnen Achmea, ik zou het liefst binnen Achmea willen blijven. Als je ergens thuis voelt, dan wil je het liefst daar blijven. Omdat hier zoveel kansen zijn (Werknemer 1, korte functieverblijftijd)”.

“Jawel, ik sta daar voor open. Je merkt wel, de hele wereld is veranderd (...) We zijn een organisatie die constant aan het veranderen is. Dus als je dan iets op je pad krijgt of komt en het lijkt je leuk, waarom zou je het niet doen? (Werknemer 7, lange functieverblijftijd)”.

Daarnaast is er één werknemer die alleen bereid is om van functie te veranderen wanneer de functie in of in de buurt van de huidige woonplaats bevindt. Deze werknemer is niet bereid om naar een totaal nieuwe locatie te gaan, omdat zij met kleine kinderen thuis zit. De overige vijf werknemers (met oudere kinderen of geen kinderen) staan open om van locatie te veranderen, alleen willen zij maximaal een half uur tot anderhalf uur erbij reizen. De extra reistijd en file die erbij komen ervaren zij als belemmerende factoren om van locatie te veranderen.

“Voor mezelf, ik kijk wel op welke locatie een functie is, maar ik heb niet echt heel veel bezwaar om van functie te wisselen (Werknemer 2, lange functieverblijftijd)”.

Tenslotte zijn er drie lange functie verblijftijd werknemers die aangegeven hebben niet bereid te zijn om van functie te veranderen. Hierbij valt het op dat zij hun ogen sluiten voor mobiliteit. Zij hebben geen reden om er over na te denken, in gesprek erover te gaan en/of rond te kijken voor iets anders.

“Ik heb er nooit zo over nagedacht, want ik zit gewoon goed hier. Heb een vaste baan, leuke baan, leuke collega's, dus het is prima (Werknemer 5, lange functieverblijftijd)”.

“Ik ben daar helemaal niet mee bezig, dus ik vind het helemaal niet belangrijk. Het is omdat ik op een plaats zit (Werknemer 3, lange functieverblijftijd)”.

4.3 Verantwoordelijkheidsgevoel over mobiliteit

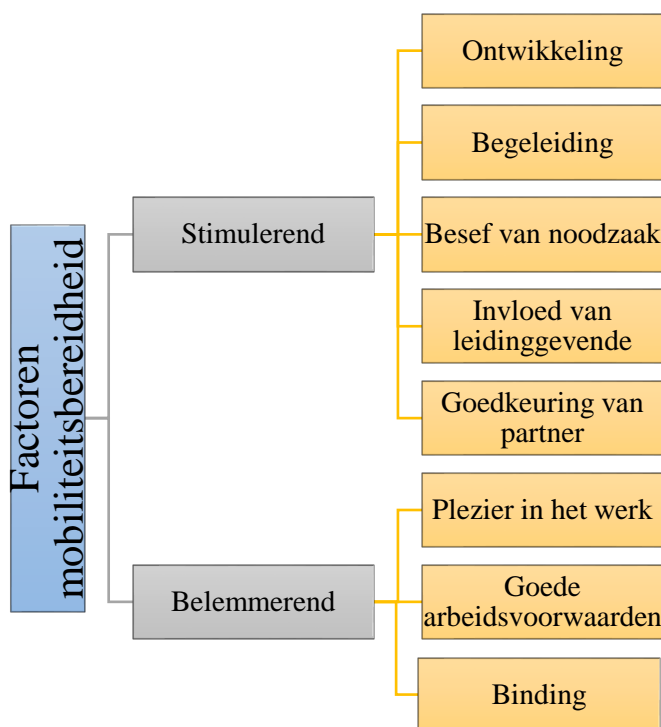
Tijdens de interviews begonnen alle werknemers spontaan over hun verantwoordelijkheid voor mobiliteit te praten. De respondenten waren allen van mening dat zijzelf verantwoordelijk zijn voor hun mobiliteit, maar dat leidinggevend hen hierin moeten ondersteunen.

“Voor een groot deel ligt de verantwoordelijkheid bij de werknemers. Het is natuurlijk wel zo, als de leidinggevende ziet dat iemand achterblijft, dan pikt hij die eruit en zegt hij: “joh ik zie dit, klopt dat? Zie je het zelf ook?” Hij moet wel met degene in gesprek gaan en wijzen op wat de mogelijkheden zijn. En dan moet de werknemer het zelf oppakken (Werknemer 2, lange functieverblijftijd)”.

4.4 Antecedenten mobiliteitsbereidheid

Nu duidelijk is geworden in hoeverre de werknemers bereid zijn om te mobiliseren en in hoeverre zij hun verantwoordelijkheid hiervoor zien, zal in deze paragraaf een antwoord gegeven worden op het eerste deel van de hoofdvraag: “welke factoren ervaren Klant Contact Center werknemers als belangrijk om te mobiliseren?”. Deze paragraaf zal zowel stimulerende als belemmerende factoren bespreken en zal uiteindelijk worden afgesloten met een deelconclusie.

Wat betreft de volgorde van de resultaten, zullen alle spontaan genoemde factoren eerst besproken worden. Daarna worden de factoren besproken die zijn aangehaald door de onderzoekster. Binnen de spontaan genoemde en aangehaalde factoren zal er verder nog een onderscheid gemaakt worden tussen gemeenschappelijke en individuele belevingen. De gemeenschappelijke belevingen zeggen vaak iets over het gewicht van die betreffende factor in relatie tot de onderzoeksvraag en zal daarom als eerste worden besproken. Daarna zullen de individuele belevingen volgen. In Figuur 1 wordt een overzicht gegeven van de factoren.



Figuur 1: overzicht factoren mobiliteitsbereidheid

4.4.1 Ontwikkeling

Om met de factoren te beginnen die werknemers stimuleren om van functie te veranderen, kan als allereerste spontane factor “ontwikkeling” aangehaald worden. Zes van de negen geïnterviewde werknemers overwogen om te mobiliseren als zij zich hierdoor verder kunnen ontwikkelen. Het gaat hierbij om nieuwe kansen die zij kunnen krijgen:

*“Je wil niet vastroesten in je werk (...) Als je dan zou kunnen veranderen naar iets compleet anders, ik denk dat dat ook voor jezelf heel goed is. Even weer gedwongen worden om weer ergens iets eigen te maken, om jezelf ergens in te ontwikkelen”. Dus je staat ervoor open? “Ja, op het moment dat je met jezelf bezig kunt zijn en jezelf kunt ontwikkelen, dat is altijd goed. Vaak wordt er gezegd van: “ja.. als je ouder bent, dan wordt dat moeilijker”. Ik denk dat het heel erg afhangt van hoe jezelf in het leven staat (**Werknemer 2, lange functieverblijftijd**)”.*

4.4.2 Begeleiding

Uit de interviews is gebleken dat begeleiding een factor is die werknemers als belangrijk ervaren om te mobiliseren. Deze factor is door vijf werknemers (lange en korte functieverblijftijd) spontaan genoemd. Begeleiding kan in verschillende vormen. De twee vormen die deze werknemers hebben genoemd is: ondersteuning van leidinggevenden en het aanbieden van opleidingen. Zo noemde bijvoorbeeld werknemer 1 opleidingen als vorm van begeleiding en werknemer 6 steun van de leidinggevende.

*“Ja, opleidingen. Dan zou ik stage willen lopen om te kijken of het iets is, paar dagen meelopen (**Werknemer 1, korte functieverblijftijd**)”.*

*“Ik vind het soms zelf best wel moeilijk te bepalen wat ik precies wil, ik had een teamleider en die kan dingen uit je halen, dan kan hij mijn ogen een beetje openen (**Werknemer 6, korte functieverblijftijd**)”.*

4.4.3 Besef van noodzaak

Een andere factor die werknemers als belangrijk ervaren om te mobiliseren is het besef van noodzaak. Zo zag werknemer 6 het besef van noodzaak in om te mobiliseren en kijkt ze daarom meer op Achmea.net naar de aangeboden mobiliteit bevorderende HR-praktijken.

*“Tot voor kort keek ik er nooit op, toen was ik nog niet tot de inzicht dat ik dit niet eigenlijk tot mijn 67 of 69, weet ik veel, moet doen, maar ik houd mijn hart vast voor de toekomst. Vandaar dat ik nu iets heb van: ik wil misschien toch iets anders (...) Ik denk dat heel veel mensen hier zijn die het zich niet beseffen (**Werknemer 6, korte functieverblijftijd**)”.*

Niet alle werknemers hebben het besef van noodzaak gezien, dit zijn voornamelijk de lange functieverblijftijd werknemers. Enkele werknemers zullen pas bereid zijn om te veranderen wanneer er iets concreets gaat gebeuren. Werknemer 3 (lange functie verblijftijd) zegt hier het volgende over:

*“Ik denk dat ze me dan overtallig moeten maken en zeggen van "jij moet weg". Ja die angst heb ik ook nog nooit gehad, nee. Ik heb echt het idee dat ik hier zit tot aan mijn pensioen (...) Maar ik geloof niet dat ik ergens anders ga werken (**Werknemer 3, lange functieverblijftijd**)”.*

4.4.4 Invloed van leidinggevende

Nu de spontaan genoemde factoren besproken zijn, zullen de factoren besproken worden die zijn aangehaald door de onderzoekster. De eerste aangehaalde factor is: de invloed van de leidinggevende. De mate waarin werknemers ervaren dat hun leidinggevende voor mobiliteit openstaat heeft invloed op hun mobiliteitsbereidheid. Tijdens de gesprekken is aan de werknemers gevraagd of hun leidinggevende openstaat voor mobiliteit. Zes werknemers antwoordden op deze vraag dat hun leidinggevende openstaat voor mobiliteit:

*“Hier wel. Zij gaan het voor je uitzoeken of je mag zelf op onderzoek gaan. Weetje. Dus dat vind ik ook één van de mooie dingen (**Werknemer 1, korte functieverblijftijd**)”.*

*“Fijn om iemand te hebben die je kan motiveren en die je eventjes tipjes kan geven, met mensen in contact brengen en ja.. je ook gewoon meeneemt, daardoor kijk je naar andere afdelingen en naar andere functies, dat inspireert je, dat is fijn (...) Als zij dan naar me toe komt, en zegt: ik vind je goed daarin en waarom ga je niet eens die kant op, dat doet ieder mens iets (**Werknemer 8, korte functieverblijftijd**)”.*

Twee werknemers hebben aangegeven dat ze nog geen gesprek hebben gehad over mobiliteit en dus ook niet weten of hun leidinggevende hiervoor openstaat. Zo is werknemer 5 een lange functieverblijftijd werknemer die niet bereid is om te mobiliseren. Ze vindt dat een gesprek over mobiliteit niet van toepassing is voor haar. Dit is al eerder uit de resultaten gebleken dat werknemers die niet bereid zijn om te mobiliseren hun ogen voor mobiliteit sluiten en er niet over willen praten.

Ook is bij het stellen van deze vraag opgevallen dat niet alle leidinggevendenden het onderwerp mobiliteit hoog op hun agenda hebben staan. Enerzijds zijn er volgens werknemers leidinggevendenden die vaak op coaching gesprekken terugkomen. Anderzijds schijnen er leidinggevendenden te zijn die eerder de prioriteit geven aan werkprestatiesgesprekken dan aan coaching gesprekken.

*“Ik merk dat de coaching gesprekken wel hoog staan. Ik bedoel: je kan daar alleen maar je Compas en je kpi's verbeteren als je jezelf ontwikkeld (...) Mijn teammanager stuurt wel echt aan op persoonlijke ontwikkeling en verbetering (**Werknemer 8, korte functieverblijftijd**)”.*

*“De gesprekken gaan echter vaker over het behalen van targets en hoe ik het beter kan gaan doen, dan over mijn eigen ontwikkeling (**Werknemer 9, korte functieverblijftijd**)”.*

4.4.5 Goedkeuring van partner (en familie en vrienden)

De goedkeuring van partner, familie en vrienden, om van functie, locatie of organisatie te veranderen, is een factor die met alle respondenten besproken is en aangehaald is door de onderzoekster. Ook hier zijn wisselende reacties op. Merendeel van de respondenten laat zich niet beïnvloeden door familie of vrienden. De partner heeft echter wel een grotere rol hierin. Ook zijn de respondenten met kinderen eerder geneigd om goedkeuring te vragen (bijv. werknemer 1, korte functieverblijftijd) dan respondenten die geen partner of kinderen hebben (bijv. werknemer 9, korte functieverblijftijd).

*“Het moet ook thuis goed passen (**Werknemer 1, korte functieverblijftijd**)”.*

*Ik heb van af jongs af aan zelf de keuzes gemaakt. Zelfs wanneer mijn ouder lievers iets niet willen, ben ik een persoon die mijn eigen weg gaat. En als ik eenmaal een beslissing heb genomen, houd ik me eraan (**Werknemer 9, korte functieverblijftijd**)”.*

Naast de factoren die KCC werknemers als belangrijk ervaren om te mobiliseren zijn er ook factoren in het interview besproken die de meeste werknemers ervan weerhouden om te mobiliseren. Deze factoren zijn: plezier in het werk, goede arbeidsvoorwaarden en de binding die zij hebben met Achmea, de leidinggevenden en de collega's. Deze factoren zullen hieronder besproken worden.

4.4.6 Plezier in het werk

De eerste factor die spontaan genoemd wordt door de meeste werknemers is dat zij graag plezier in hun werk willen houden. Als plezier wegvalt, dan zou dat een reden voor hen kunnen zijn om te mobiliseren. Andersom geldt dat wanneer zij nog plezier in hun huidige werk hebben, dat dit een reden is om te blijven.

*“Ik doe dus sinds een aantal jaren klachtenbehandeling, dat vind ik echt heel leuk. Dat is echt mijn ding, als ik dat bijvoorbeeld niet meer zou mogen, dan zou dat misschien een overweging zijn om te denken nou: “wil ik dan alleen schadebehandelaar zijn?” (**Werknemer 5, lange functieverblijftijd**)”.*

Echter speelt plezier in het werk plezier niet voor alle geïnterviewde werknemers een rol bij hun mobiliteitsbereidheid. Voor werknemer 4 (lange functieverblijftijd), die al wat ouder is, is verminderend plezier in het werk niet een reden om haar functie te verlaten.

*“Aantrekkelijk was dat we behoorlijk veel neventaken erbij konden krijgen, als je het wilde tenminste. (...)Dat is echt een minpunt geworden, sinds hier grote veranderingen hebben plaatsgevonden. Dat bracht diversiteit in mijn baan. Ik was een beetje coach geweest, hierbij ondersteunde ik mijn team. Ik was een generalist, toen deed ik alle producten nog en toen vond ik het wel veel leuker (**Werknemer 4, lange functieverblijftijd**)”.*

4.4.7 Arbeidsvoorwaarden

De tweede factor die door de meeste respondenten spontaan is genoemd om te blijven is de goede arbeidsvoorwaarden die Achmea biedt. Voor veel werknemers is het salaris een trigger, het is een stukje zekerheid die hen wordt aangeboden. Wanneer de arbeidsvoorwaarden goed zijn in de nieuwe functie, zullen werknemers meer bereid zijn om de stap tot mobiliteit te maken. Zo zijn werknemers 1 (korte functieverblijftijd) en 2 (lange functieverblijftijd) bereid om te mobiliseren, alleen het liefst wel binnen Achmea vanwege de goede arbeidsvoorwaarden.

*“Ik denk dat je hier qua salaris heel goed zit. Dat is al één ding. Ik heb hetzelfde al gedaan bij andere werkgevers, dus dat weet ik gewoon (**Werknemer 1, korte functieverblijftijd**)”.*

*“Binnen Achmea prima, buiten Achmea, dan zit je toch met consequenties daarvan. Ja, op een bepaald moment dan ga je kijken van.. Na mijn werkzame leven krijg ik een pensioen, daar heb je 30 jaar aangebouwd en als je naar een ander bedrijf gaat, dan heeft dat consequenties (**Werknemer 2, lange functieverblijftijd**)”.*

Echter speelt goede arbeidsvoorwaarden niet bij alle respondenten een hoofdrol:

*“Ik vind geld niet erg belangrijk, ik wil liever een baan waar ik op mijn plek ben. Waar ik uitgedaagd word, waar ik gewaardeerd word. Ik wil iedere ochtend kunnen opstaan en met plezier naar werk kunnen gaan (**Werknemer 9, korte functieverblijftijd**)”.*

*“Arbeidsomstandigheden en salaris, daar houd je toch rekening mee. Maar als je zeg maar een functie kan krijgen van: “goh dat is echt iets voor mij”. Het is geweldig en je gaat iets minder verdienen. Dan zeg je: “oke, als ik eigenlijk weet dat ik daar elke dag met plezier naar toe ga, waarom niet?” (**Werknemer 7, lange functieverblijftijd**)”.*

4.4.8 Binding met Achmea, leidinggevenden en collega's

Tenslotte is tijdens de interviews de vraag gesteld of werknemers zich betrokken voelen bij de organisatie, leidinggevenden en collega's. De binding die de werknemers met Achmea, leidinggevenden en/of collega's hebben, kan een reden voor hen zijn om te blijven. Op deze vraag antwoordden alle werknemers dat zij zich betrokken voelen bij de collega's. Een aantal lange functietijdverblijf werknemers merkten op dat het vroeger nog hechter was dan nu. De meeste werknemers voelen zich ook betrokken bij de leidinggevenden. Twee werknemers voelen de binding met hun leidinggevende minder, omdat zij continu van leidinggevenden wisselen. Hierbij zei een werknemer dat het vertrouwen er nog niet is en dat het tijd nodig heeft om het op te bouwen. Ook hebben een aantal werknemers een mindere binding met Achmea. Een aantal werknemers merkten op

dat het allemaal te groot wordt en dat zij daardoor de binding weleens verliezen. De binding die werknemers met Achmea, de leidinggevenden of collega's hebben zullen de meeste werknemers er niet van weerhouden om in huidige functie te blijven.

“Ik heb dat vroeger wel gehad, toen hadden we ook een heel leuk team. Leuke ploeg mensen met elkaar. En dat heeft mij weleens weerhouden om te solliciteren op functies, maar tegenwoordig heb ik dat echt niet meer. In de afgelopen tien jaar niet meer (Werknemer 2, lange functieverblijftijd)”.

Echter is dit niet het geval bij alle werknemers, werknemer 3 had aan het begin van het interview aangegeven dat zij niet bereid was om van functie te veranderen. Hierbij spelen de collega's ook een rol in:

“Ik zoek het heel dichtbij, de collega's zal ik erg missen, en zeker de oude hap die hier nog werkt (Werknemer 3, lange functieverblijftijd)”.

4.4.9 Deelconclusie

Bovenstaande paragraaf geeft een overzicht van de factoren die de mobiliteitsbereidheid van KCC werknemers kunnen beïnvloeden. Deze factoren kunnen zowel stimulerend als belemmerend door de werknemers gezien worden. De stimulerende factoren die door de meeste werknemers als belangrijk worden ervaren om te mobiliseren zijn: ontwikkeling, begeleiding, besef van noodzaak, invloed van leidinggevenden en goedkeuring van hun partner. De belemmerende factoren die hen ervan weerhouden om te mobiliseren zijn: plezier in het werk, het hebben van goede arbeidsvoorwaarden en voor een enkeling de binding die zij met hun collega's heeft.

4.5 Interessante bevindingen

Naast het beantwoorden van het eerste deel van de onderzoeksvraag zijn er ook een aantal interessante bevindingen. Deze bevindingen zullen hieronder worden besproken en kunnen ook van invloed zijn op de mobiliteitsbereidheid van werknemers.

4.5.1 De mindere kanten van de functie “slikken”

Tijdens de interviews is door de onderzoekster een vraag gesteld over de aantrekkelijke en minder aantrekkelijke kanten van de functie. Opvallend in deze interviews is dat vrijwel alle respondenten spontaan hun ontevredenheid uitten over de hoge werkdruk en de vele meetpunten en meetmomenten die zij in hun werk ervaren.

“Het is moeilijk, aan de ene kant staan klanttevredenheid en kwaliteit hier voorop, maar aan de andere kant willen ze wel dat je het binnen een bepaalde tijd doet. Kwaliteit en snel afhandelen, dat gaat niet samen. Of de één of de andere, of allebei gemiddeld, maar nu willen ze allebei uitmuntend. De belangen zijn best tegenstrijdig (Werknemer 8, korte functieverblijftijd)”.

“De sfeer op de afdeling die wordt beïnvloed door de kwaliteitsmeter (...) Er worden normen aangehouden en mensen ervaren daar toch heel veel stress door. En de manier van terugkoppeling, ik vind de terugkoppeling vrij negatief (Werknemer 2, lange functieverblijftijd)”.

Hoewel een aantal van de respondenten aangaven dat zij collega's hadden die ziek zijn geworden van de hoge werkdruk, heeft geen één van de respondenten dit als reden opgegeven om van functie, locatie of organisatie te veranderen. Mogelijk zijn werknemers bereid om de mindere kanten van de functie, zoals hoge werkdruk, te accepteren voor de goede kanten van de functie, zoals een vast contract, een hoog salaris en goede sociale contacten.

4.5.2 Invloed van anderen

Tijdens de interviews is er verder opgemerkt dat de bereidheid om te mobiliseren beïnvloed kan worden door de houdingen en gedragingen van directe collega's. Wanneer collega's zich positief uitlaten over mobiliteit of zelf van functie veranderen, dan kan dat de betreffende werknemer stimuleren om hetzelfde te doen. Andersom geldt dat wanneer collega's zich negatief over mobiliteit uitlaten of niet mobiliseren, dit negatief kan werken op de mobiliteitsbereidheid van de betreffende werknemer. Zo geeft werknemer 2 een voorbeeld van een positieve invloed en werknemer 7 een voorbeeld van een negatieve invloed:

“Ja, omdat je ziet dat heel veel andere mensen het gewoon doen. En dan denk ik: "waarom heb ik dat nog nooit gedaan?" (Werknemer 2, lange functieverblijftijd)”.

“Aan het begin zat ik daar ook bij en dan ga je mee, in die negatieve spiraal, daar word je ziek van. (...) Sommige mensen zitten altijd bij elkaar. En dat betekent niet dat ze de hele dag zitten te miepen, natuurlijk niet, ik zit er ook wel eens bij, maar het komt vaak voor dat als de één begint.. dat het verhaal weer naar boven komt (Werknemer 7, lange functieverblijftijd)”.

4.5.3 Grote onbekendheid met mobiliteit bevorderende HR-praktijken

Als laatste is opgevallen dat vijf van de negen geïnterviewde werknemers hebben aangegeven niet goed op de hoogte te zijn van de mobiliteit bevorderende HR-praktijken en hier dus ook nauwelijks gebruik van maken.

“Ik kijk wel op de vacature site maar voor de rest heb ik nog niet heel veel gekeken, opleidingen en weet ik niet. Ik weet ook niet zo goed hoe ik dat moet vinden. Ik heb laatst nog gekeken, maar daar moet ik meer tijd instoppen (Werknemer 6, korte functieverblijftijd)”.

“Ik zou eerlijk moeten zijn dat ik dat eigenlijk helemaal niet lees of volg (Werknemer 3, lange

functieverblijftijd)”.

Belangrijk om te vermelden is dat werknemers die er wel bekend mee zijn hun tevredenheid erover uitten. Zo is werknemer 8 (korte functieverblijftijd) één van deze werknemers en uitte hij zijn tevredenheid over het evenement “Verder”.

“Dat is een hartstikke goed instrument, want er zitten heel veel mensen niet op hun plek waar ze willen zitten denk ik, zulke instrumenten heb je meer aan dan die niet tastbare gedeelte op internet. Dat staat te ver van je af. Daar moet je zelf op zoek gaan en heel veel mensen vinden het eng of durven die stap niet te zetten. Ze vinden het fijn als het naar hen toekomt en dat deden ze met het "Verder" project (Werknemer 8, korte functieverblijftijd)”.

Een verklaring voor de onbekendheid is dat werknemers zo strak ingeroosterd zijn dat zij geen tijd hebben om naar mobiliteit bevorderende HR-praktijken te kijken of dit niet als prioriteit zien:

Geen tijd is de belangrijkste denk ik. Als ik het zou willen lezen, dan zou ik dat in mijn pauzetijd moeten doen of als we geen wachtende hebben, dan staan we op beschikbaar. Dan zou ik dat kunnen lezen. Maar dan zijn er zoveel andere dingen die ik belangrijker vind (Werknemer 3, lange functieverblijftijd)”.

In de volgende drie paragrafen wordt de situatie binnen de Klant Contact Centers vanuit het perspectief van de leidinggevenden geschetst. Ook wordt er ingegaan op de bereidheid van leidinggevenden om mobiliteit bevorderende HR-praktijken in te zetten en op hun verantwoordelijkheidsgevoel over mobiliteit. Deze drie paragrafen zullen, zoals eerder gezegd, als eerste weergegeven worden, omdat dit de houdingen en gedragingen van leidinggevenden tegenover mobiliteit kan verklaren.

4.6 Ervaring mobiliteitsbereidheid door leidinggevenden

In de Klant Contact Centers kunnen twee soorten groepen onderscheiden worden. Uit de interviews is gebleken dat leidinggevenden over zowel veel verloop als weinig verloop spreken.

“Bij mij zijn vooral mensen uitgestroomd buiten Achmea. Dat komt vooral voort door het feit dat we heel veel HBO'ers hebben aangenomen afgelopen jaren, omdat dat kon. Er was gewoon een overschot aan HBO'ers in de arbeidsmarkt en zij zijn relatief hoger opgeleid en eerder op niveau. Alleen het is wel een MBO plus functie, dus zij vervelen zich sneller en gaan sneller om zich heen kijken (Leidinggevende 2)”.

“Verloop is heel laag, mensen zitten hier enorm veel jaren bij Achmea en ook in hun functie (...) Mensen blijven hier zitten en zij bewegen niet. Zij zijn ook niet bereid om te bewegen, ook niet als je ze dingen aandraagt. Als je het gesprek aangaat, het gaat over iedereen, behalve over hen (Leidinggevende 6)”.

Uit de citaten is op te maken dat er enerzijds werknemers zijn die kort in hun functie verblijven. Anderzijds is van de oude garde nog veel van aanwezig. Hoewel het bij de oude garde om een relatief kleine groep gaat, hebben deze werknemers vaak een beperkte opleidingsniveau. Deze groep mensen zitten al langer in hun functie en hebben vaak hun privésituatie daar aan vast hangen. Een aantal leidinggevenden gaven aan dat het niet zozeer is dat de werknemers niet willen mobiliseren, maar dat deze werknemers niet de vaardigheden en capaciteiten hebben om te kunnen mobiliseren.

4.7 Bereidheid om mobiliteit bevorderende HR-praktijken te implementeren

Uit de interviews is gebleken dat alle zes geïnterviewde leidinggevenden bereid zijn om hun werknemers door of uit te laten stromen, wanneer hun werknemers dit zelf aangeven. De leidinggevenden zullen dit toejuichen, omdat zij van mening zijn dat het geen zin heeft om de werknemers tegen hun wil op hun plek te houden. Twee leidinggevenden gaven aan dat hun bereidheid wel afhankelijk is van de mate waarin zij denken dat de werknemer een andere functie aan kan.

“Op het moment dat medewerkers aangeven dat die door wil groeien of richting een andere functie wil, en ik zie dat ook in dat persoon. Dan ga ik een groeiplan aan met die persoon om te kijken hoe we daar kunnen komen (Leidinggevende 2)”.

“Ik vind gewoon dat als mensen graag iets anders willen gaan doen, dat het mijn plicht is om hen erbij te helpen. Ook al is dat mijn beste medewerker, dat zie ik dan ook als een compliment, dan denk ik: “nou degene is zo goed, degene maakt nu een volgende stap”. Dat vind ik mooi, want zij kunnen zich ontwikkelen (Leidinggevende 4)”.

4.8 Verantwoordelijkheidsgevoel over mobiliteit

Alle zes leidinggevenden zijn van mening dat de verantwoordelijkheid voor het verhogen van de mobiliteit een gedeelde verantwoordelijkheid van leidinggevenden en werknemers is. Volgens hen moeten zijzelf het onderwerp mobiliteit bespreekbaar maken en aangeven welke mogelijkheden er zijn. Werknemers moeten op hun eigen beurt bij blijven en de stap tot mobiliteit daadwerkelijk nemen. Hier zijn de leidinggevenden unaniem over. Echter wie precies van de leidinggevenden en werknemers als eerste initiatief moet tonen verschilt bij de leidinggevenden. Zo is leidinggevende 2 van mening dat

het initiatief bij de leidinggevenden ligt om over mobiliteit te beginnen. Leidinggevende 6 daarentegen vindt dat werknemers hier zelf initiatief in moeten nemen. Dit zeggen leidinggevenden 2 en 6 als volgt:

“Als leidinggevende verwacht ik wel dat je aan de medewerker een begin geeft, zo van: “ik zie dit in jou” of “heb je daar weleens naar gekeken?” en dan is het aan de medewerker wat hij daarmee doet (Leidinggevende 2)”.

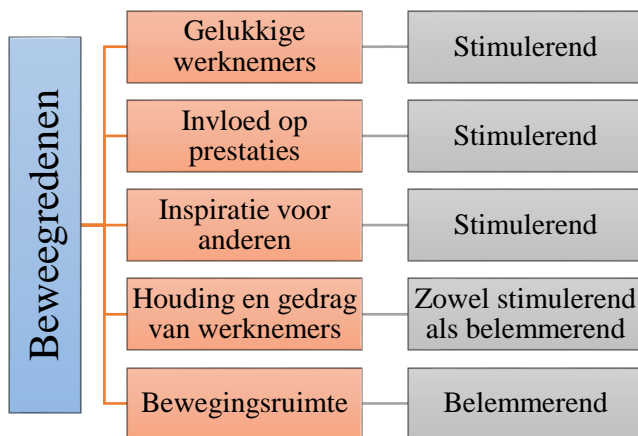
“Ik vind dat Achmea het heel goed adresseert, het ligt niet aan Achmea. De werknemers kunnen het allemaal weten. En dat maakt het voor ons gemakkelijker om de gesprekken net iets pittiger in te steken. Achmea doet er alles aan om het bij de medewerkers te brengen (...). We kunnen enorm veel cursussen aanbieden en workshops en weet ik veel wat. Maar je moet zelf bij mij komen (Leidinggevende 6)”.

4.9 Antecedenten implementatie mobiliteit bevorderende HR-praktijken.

In deze paragraaf zal antwoord gegeven worden op het tweede deel van de onderzoeksvraag: “welke factoren zijn van invloed op de manier waarop leidinggevenden mobiliteit bevorderende HR-praktijken implementeren?”. Deze factoren zullen onder drie hoofdthema’s vallen, namelijk: beweegredenen van leidinggevenden, vaardigheden en capaciteiten van leidinggevenden en benodigde middelen. Deze hoofdthema’s komen overeen met de eerder besproken literatuur, omdat de interviews hierop gebaseerd zijn. Daarom zal het geen verassing zijn dat de antwoorden die tijdens de interviews gegeven zijn binnen deze hoofdthema’s vallen. Echter zullen de factoren die binnen deze hoofdthema’s vallen wel verschillen vanwege het open karakter van de interviews. De respondenten kregen immers de gelegenheid om nieuwe factoren aan te kaarten. Wederom zullen de spontaan genoemde factoren eerder besproken worden dan de aangehaalde factoren. Ook zullen gemeenschappelijke belevissen eerder besproken worden dan de individuele afwijkende belevissen.

4.9.1 Beweegredenen van leidinggevenden

Het eerste hoofdthema is: de beweegredenen die leidinggevenden hebben om mobiliteit bevorderende HR-praktijken in te zetten. Uit de data zijn zowel stimulerende als belemmerende beweegredenen naar voren gekomen. In Figuur 2 hieronder, is een overzicht gemaakt van deze beweegredenen.



Figuur 2: Factoren binnen het thema: beweegredenen

4.9.1.1 Gelukkige werknemers

Vijf van de zes leidinggevendenden noemden “gelukkige werknemers” spontaan als beweegreden waarom zij door of uitstroom van werknemers zouden stimuleren

*“Ik vind het veel leuker als ik iemand helemaal zie genieten. Dat gun ik iemand. Weetje iemand doet zijn best en daar werkt hij voor en dan gaat hij solliciteren en daar help ik hem daarbij en dan zie je dat dat de resultaten zijn, dat vind ik fantastisch (**Leidinggevende 6**)”.*

*Ik vind het belangrijk als iemand de ruimte krijgt om zich te ontwikkelen, want je krijgt er gelukkige mensen van, gelukkige werknemers (**Leidinggevende 2**)”.*

4.9.1.2 Invloed op prestaties

Merendeel van de leidinggevendenden noemden tijdens de interviews spontaan de factor “invloed op prestaties” als beweegreden om mobiliteit bevorderende HR-praktijken in te zetten. Zo presteert bijvoorbeeld een ontevreden werknemer minder goed. Dit kan dus een stimulerende beweegreden voor leidinggevendenden zijn om werknemers door- of uit te laten stromen

*“Het heeft invloed op de prestaties. De last die we als organisatie ervan hebben. Iemand die niet zijn plek zit presteert ook niet op z’n best (**Leidinggevende 1**)”.*

*“Voordelen zijn dat je organisatie gezondheid blijft en dat de mensen die daar zitten, willen daar ook zitten, zal ik maar zeggen. Die mensen komen op plekken te zitten waar ze horen te zitten en verzanden niet in hun functie, waardoor ze misschien slechter gaan functioneren (**Leidinggevende 2**)”.*

4.9.1.3 Inspiratie voor anderen

Als derde beweegreden kan inspiratie voor anderen worden genoemd. Drie leidinggevendenden noemden spontaan dat het door of uit laten stromen van hun werknemers anderen inspireert om verder dan hun eigen functie te kijken om zich verder te ontwikkelen. Dit kan dus gezien worden als een stimulerende

reden voor leidinggevenden:

*“Dat geeft een bepaalde uitstraling naar de rest. Het loont om je te verbeteren en dat wordt dan gestimuleerd. Dat geeft dan een positief effect. Klanttevredenheid is een gevolg van een tevreden medewerker (**Leidinggevende 4**)”.*

*“Als iemand succesvol doorstroomt, dan geeft dat mooie perspectieven voor andere mensen en al dat andere mensen motiveren om zelf na te denken zo van: “hey wat is er nog meer te koop in deze wereld?” (**Leidinggevende 2**)”.*

4.9.1.4 Houding en gedrag van werknemers

Ook hangt de bereidheid van drie leidinggevenden om mobiliteit bevorderende HR-praktijken te gebruiken af van de houdingen en gedragingen van werknemers. Deze factor hebben de leidinggevenden tijdens de interviews spontaan genoemd. Leidinggevenden zijn eerder geneigd om mobiliteit bevorderende HR-praktijken in te zetten als zij werknemers hebben die zelf proactief met hun mobiliteit aan de slag willen gaan.

*“Iemand die bereid is om naar zichzelf te kijken, iemand die eerlijk en open is over zijn beleving, ja dan ben je al veel meer geneigd om die persoon te helpen. En iemand die de kop in het zand steekt en doet alsof er niets aan de hand is als dat wel zo is, ja, dan schiet je minder gemakkelijk in de ondersteunende en coachende modus (**Leidinggevende 1**)”.*

*“De belangrijkste factor voor mij is dat degene zelf initiatief erin neemt en meer doet dan alleen de vraag aan mij stellen van: “wat is er mogelijk?” maar ook laat zien van: “hey ik heb gekeken wat er allemaal is en zou ik niet daar een keer mee kunnen kijken?” Dus het is wel vanuit de werknemer (**Leidinggevende 2**)”.*

4.9.1.5 Bewegingsruimte

Drie leidinggevenden noemden spontaan bewegingsruimte als beweegreden om minder mobiliteit bevorderende HR-praktijken in te zetten. De beperkte bewegingsruimte die zij op dit moment hebben is dus een belemmerende factor voor hen. Zo gaf leidinggevende 1 aan dat leidinggevenden vaak de handen vol hebben aan of 1) de goed presenterende werknemers die graag door willen stromen of 2) de werknemers die slecht presteren. De leidinggevenden komen in verband met te weinig tijd en geld niet aan toe om de werknemers, die op dit moment nog goed presteren, maar wellicht in de toekomst niet, te ontwikkelen en te ondersteunen:

Wat ik daarin lastig vind, is dat het heel lang duurt dat ik het voor elkaar heb, want het gaat altijd over budget. (...) Dat maakt het heel erg traag en stroperig. En dan gaat mijn enthousiasme er weleens van af (...) Dat houdt mij weleens tegen (Leidinggevende 3)''.

''Zij komen aan de beurt op het moment als het urgenter wordt. Op het moment als zij in de toekomst niet meer mee kunnen. Dus wanneer een functie echt aan het veranderen is? Ja.. (Leidinggevende 1)''.

Daarnaast hebben leidinggevenden zelf performance targets die ze moeten halen. Wanneer hun bewegingsruimte op dat gebied te beperkt is, kan dit een belemmerende beweegreden voor hen zijn om mobiliteit bevorderende HR-praktijken te implementeren:

''Ik wil het heel graag, maar uiteindelijk word ik beoordeeld op mijn resultaten en niet op hoeveel medewerkers ik door mag plaatsen. Ik probeer het in balans te brengen, maar als ik moet kiezen dan kies ik voor mijn targets. Daar ben ik in de eerste instantie voor aangenomen om mijn targets te halen'' (Leidinggevende 2).

''Ik merk wel dat het in de waan van de dag wel snel het ondergeschoven kindje is en dat ik heel erg beoordeeld word op de kpi's en niet wat ik in mobiliteit gedaan heb (Leidinggevende 3)''.

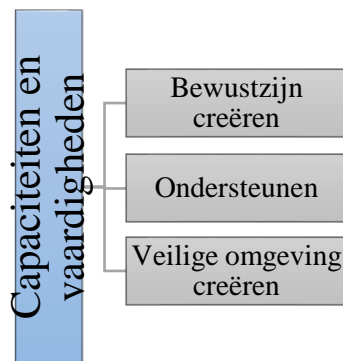
4.9.1.6 Deelconclusie

In het eerste hoofdstuk zijn een aantal factoren aan bod gekomen die leidinggevenden hebben genoemd die van invloed zijn op hun manier waarop zij mobiliteit bevorderende HR-praktijken implementeren. Deze factoren zijn door alle leidinggevenden spontaan genoemd. Stimulerende beweegredenen voor het inzetten van mobiliteit bevorderende HR-praktijken zijn gelukkige werknemers die beter op hun plek zitten, positieve invloed op prestaties en inspiratie voor anderen om mobiel te worden. Een belemmerende beweegreden is dat leidinggevenden een beperkte bewegingsruimte hebben om mobiliteit bevorderende HR-praktijken in te zetten. Een stimulerende als belemmerende beweegreden wordt houding en gedrag van werknemers genoemd. Hierin wordt de mate waarin werknemers zelf actief met mobiliteit omgaan bedoeld. Dit heeft vervolgens invloed op de motivatie van leidinggevenden om de werknemers te ondersteunen.

4.9.2 Vaardigheden en capaciteiten van leidinggevenden

Naast de beweegredenen hebben de vaardigheden en capaciteiten van leidinggevenden invloed op de manier waarop zij mobiliteit bevorderende HR-praktijken implementeren. Een leidinggevende merkte tijdens het interview op dat er een verschil is tussen managen en leidinggeven. Managen gaat meer over het behalen van de teamresultaten, terwijl leidinggeven meer te maken heeft met de omgang met de werknemers, zoals in gesprek gaan over mobiliteit. Verder merkte ze op dat niet alle leidinggevenden kunnen managen en leidinggeven en dat dus de vaardigheden en capaciteiten van leidinggevenden verschillend kunnen zijn. In Figuur 3 zal een overzicht gegeven worden van de

factoren die onder de vaardigheden en capaciteiten van leidinggevenden vallen en van invloed kunnen zijn op de manier waarop zij mobiliteit bevorderende HR-praktijken implementeren.



Figuur 3: factoren binnen hoofdthema: capaciteiten en vaardigheden van leidinggevenden

Hieronder zullen de factoren besproken worden die onder het thema capaciteiten en vaardigheden van leidinggevenden vallen.

4.9.2.1 Bewustzijn creëren

Alle zes leidinggevenden hebben aangegeven dat ze mobiliteit proberen te stimuleren door allereerst in gesprek te gaan met de werknemers. Dit doen ze tijdens hun persoonlijke gesprekken met de werknemers. Door te noemen dat het werk continu verandert en dat de werknemers wellicht over een paar jaar hier niet meer zitten proberen zij bewustzijn te creëren. De leidinggevenden benoemen wat zij zien en proberen het gesprek open en eerlijk te houden.

“In ieder geval voor besef zorgen, dat over 2 jaar de situatie misschien wel zo is dat het niet meer gaat. Dan kan je het beter voorkomen. Maar dat zijn niet de mensen die de hoogste prioriteit hebben om weg te gaan, maar dat zijn wel mensen die je goed moet volgen. Waarvan je goed bovenop moet zitten (Leidinggevende 4)”.

“Het gaat allemaal heel langzaam en je wil uitval voorkomen. Maar weet je, ergens plant je een zaadje en dat kan bij deze medewerker nu zijn gebeurd, waardoor hij toch is gaan nadenken, want uiteindelijk gaat hij het niet redden (Leidinggevende 6)”.

4.9.2.2 Ondersteunen

Als tweede vaardigheid wordt ondersteunen genoemd. Leidinggevenden proberen de werknemers te ondersteunen en faciliteren wanneer zij zien dat de werknemers meer willen doen of wanneer werknemers dit zelf hebben aangegeven. Dit kan bijvoorbeeld door het maken en uitvoeren van een

groeiplan of door het doorsturen van openstaande vacatures. Zo heeft iedere geïnterviewde leidinggevende zijn eigen manier om zijn werknemers te ondersteunen in mobiliteit:

Ik kan ook lobbyen ergens. Ik kan ook iets doen als iemand intern wil doorgroeien. En het kan helpen als ik een telefoon pleeg naar een leidinggevende van een andere afdeling. Dat zijn dingen die ik graag doe, als ik denk dat die persoon daar beter op zijn plek zit of potentie heeft om door te groeien (Leidinggevende 1)".

Leidinggevende 3 neemt zelf een hele actieve rol hierin. Ze vindt het belangrijk dat leidinggevendend aandacht voor mobiliteit moeten blijven houden. Ze merkte dat de aandacht snel weer weg is en dat werknemers dan weer in een flow van alledag komen te zitten. Zo probeert ze werknemers mee te nemen naar "nieuwe" plekken, zodat werknemers zelf kunnen ervaren hoe het is om daar te zijn. Dit heeft ze ook gedaan bij het evenement "Verder".

"Je kunt jezelf opgeven, maar daar kwam helemaal geen response op. Dus wat ik gedaan heb, is op de dag dat het was, ik had toen een dag start en toen heb ik iedereen gewoon meegenomen naar beneden, zo van: "hier is het, als je wil, dan kan je vanmiddag, morgen of overmorgen, kun je hier naar toe ". Ik denk dat je mensen net even dat handje moet geven om even over die drempel heen te stappen (Leidinggevende 3)".

Hoewel de meeste leidinggevendend weten hoe zij bewustzijn voor mobiliteit bij de werknemers moeten creëren, heeft één leidinggevende tijdens het interview aan dat ze dat soms nog best lastig vindt. Vooral bij de groep werknemers die op dit moment nog goed presteren, maar wellicht in de toekomst niet. Een andere leidinggevende weet welke interventies er zijn, maar zegt zelf dat ze hier weinig gebruik van maakt.

4.9.2.3 Veilige omgeving creëren

Ook is veilige omgeving creëren door leidinggevendend genoemd om de mobiliteitsbereidheid van werknemers te stimuleren.

"Sommige medewerkers vinden het spannend om aan te geven dat ze aan hun mobiliteit willen werken. (...) Dus het is als leidinggevende ontzettend belangrijk om een vertrouwde omgeving te scheppen, zodat de medewerker wel de vrijheid voelt om dat te delen (Leidinggevende 3)".

Wanneer de vraag werd gesteld of leidinggevendend het gevoel hadden of hun werknemers de angst hadden om hun wensen over mobiliteit bij hen aan te geven, antwoordden merendeel van de leidinggevendend dat het Achmea breed wel gebeurt, maar dat zij het zelf niet in hun eigen team herkennen.

"Die angst is er zeker. Ik benoem het ook altijd. Er is ook wel iemand geweest die tegen mij heeft gezegd: "Hey joh.. ik ben bang, ik wil iets anders, maar je moet niet denken dat ik niet op mijn plek

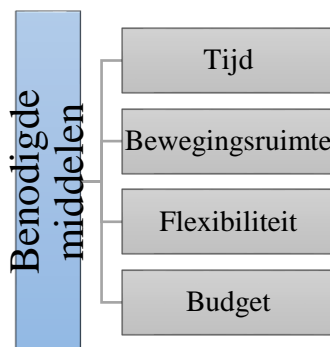
zit”. Zo van: “schrijf me niet af, omdat ik ambities heb om verder te groeien”. Dus dat benoemen mensen ook wel. En dan hebben zij het ook wel nodig dat ik het even bevestigt (**Leidinggevende 1**)”.

4.9.2.4 Deelconclusie

Zojuist zijn de vaardigheden en capaciteiten van leidinggevenden besproken als factor die van invloed is op de manier waarop leidinggevenden mobiliteit bevorderende HR-praktijken inzetten. Door de werknemers te ondersteunen, door bewustzijn en een veilige omgeving te creëren proberen zij werknemers te stimuleren in mobiliteit. Hoewel leidinggevenden vaak wel weten wat ze moeten doen, vinden enkele dit nog lastig en gebruiken ze nog weinig mobiliteit bevorderende HR-praktijken.

4.9.3 Benodigde middelen

Ook blijkt uit de interviews dat er middelen nodig zijn om mobiliteit bevorderende HR-praktijken te kunnen implementeren. Hieronder worden vier benodigde middelen besproken die leidinggevenden in de interviews hebben genoemd om het implementeren van mobiliteit bevorderende HR-praktijken gemakkelijker te maken. Deze middelen worden in Figuur 4 hieronder weergegeven.



Figuur 4: factoren binnen het thema: benodigde middelen.

Tijd, bewegingsruimte en flexibiliteit zijn middelen die spontaan door de leidinggevenden genoemd zijn en zullen daarom als eerste besproken worden. Budget is een factor die door de onderzoeker is aangehaald en zal als laatste besproken worden.

4.9.3.1 Tijd

Als eerste benodigde middel gaf de helft van de geïnterviewde leidinggevenden tijd aan om implementatie van mobiliteit bevorderende HR-praktijken gemakkelijker te maken:

*“Ik heb 1x in de zes weken een half uur een bila met de medewerker en dat is heel beperkt in tijd, als ik en de kpi's moet doornemen en ik moet het ook nog hebben over employability. Ik zou heel graag tijd en ruimte willen hebben om ze nu en dan een employability gesprek met iemand te hebben (**Leidinggevende 1**)”.*

Wat heeft u van Achmea nodig om door- of uitstroom van uw werknemers mogelijk te maken? *“Ehmm. tijd.. haha. We werken in een call center omgeving waarin elke seconden berekend is om bereikbaar te zijn en klanten te helpen (**Leidinggevende 2**)”.*

4.9.3.2 Bewegingsruimte

Ook wordt bewegingsruimte spontaan genoemd tijdens de interviews. Leidinggevenden hebben last van de druk vanuit de operatie. Er wordt door de dagelijkse werkzaamheden geen prioriteit gegeven aan mobiliteit. Meer bewegingsruimte zouden leidinggevenden meer ruimte kunnen geven om mobiliteit bevorderende HR-praktijken te implementeren.

*“Ik moet aan het einde van de maand aan kunnen tonen dat een gemiddelde telefoontje zolang heeft geduurd, dat er binnen 60 seconden is opgenomen en dat er een bepaalde kwaliteit is geleverd. En daarvoor heb ik een x aantal werknemers in de lijn nodig en dat wringt weleens met werknemers uitroosteren om aan hun eigen ontwikkeling te laten werken (**Leidinggevende 2**)”.*

4.9.3.3 Flexibiliteit

Eén leidinggevende merkte op dat ze weinig flexibiliteit heeft. Flexibiliteit wordt gezien als de mate waarin er creatief naar oplossingen gezocht wordt om mobiliteit mogelijk te maken.

*“Ik denk wel dat er bij medewerkers het idee bestaat, op het moment dat ik nu ga zeggen: “ik wil graag MBO verpleegkundig, omdat ik daar in mijn toekomst naar toe wil”. Dan is het wel weer heel snel van: “oke, wanneer nemen we dan afscheid van elkaar?” Daarom vind ik dat we soms wel in het stentijdsperk leven, waarbij veel medewerkers en ook veel teammanagers gewoon denken: “je hebt één baan”. Maar als ze toe willen naar meer employability is er ook soms nodig dat je twee banen of een betaalde baan en een vrijwilligersbaan. Anders kom je niet in een totaal andere vakgebied (**Leidinggevende 3**)”.*

4.9.3.4 Budget

De vraag of budget een rol speelde bij de implementatie van mobiliteit bevorderende HR-praktijken is door leidinggevenden wisselend op geantwoord. Deze vraag is met vijf van de zes leidinggevenden besproken. Enerzijds zijn twee leidinggevenden van mening dat budget geen rol speelt.

Vormt budget een beperking? *“Dat heb ik nog niet meegemaakt, ik heb nog geen opleidingsaanvraag gehad dus nee (**Leidinggevende 6**)”.*

Anderzijds zijn drie leidinggevenden van mening zijn dat budget een beperking vormt bij het implementeren van mobiliteit bevorderende HR-praktijken.

Speelt financiële middelen hier een rol in? “Ja, je moet een flink aantal handjes aan de lijn hebben en hier hebben we een x budget voor en hoe meer mensen wij uitroosteren om iets indirects te doen, zoals wij dat noemen, dan moet er een andere werknemer zijn om te werken. Dus hoe meer wij mensen gunnen om uit de lijn te gaan, hoe duurder de operatie wordt. Dus we hebben maar een beperkt budget aan uren die we aan iemand kunnen geven (**Leidinggevende 1**)”.

4.9.3.6 Deelconclusie

Benodigde middelen is een factor die een rol kan spelen bij de manier waarop leidinggevenden mobiliteit bevorderende HR-praktijken implementeren. Tijdens de interviews is naar voren gekomen dat gebrek aan tijd, bewegingsruimte, flexibiliteit en budget bij een aantal leidinggevenden een beperking vormde om mobiliteit bevorderende HR-praktijken te implementeren.

5. CONCLUSIE

Aan de hand van de zojuist gepresenteerde resultaten kan een antwoord gegeven worden op de onderzoeksvraag. Het eerste deel van de onderzoeksvraag: “welke factoren worden door KCC werknemers als belangrijk ervaren om te mobiliseren” zal als eerste besproken worden. Daarna zal het tweede deel van de onderzoeksvraag: “welke factoren hebben invloed op de manier waarop leidinggevenden mobiliteit bevorderende HR-praktijken implementeren” gepresenteerd worden.

5.1 Houding KCC werknemers

Voordat er antwoord gegeven wordt op het eerste deel van de onderzoeksvraag is ervoor gekozen de houdingen van KCC werknemers tegenover mobiliteit te inventariseren. De houding van KCC werknemers blijkt een belangrijke factor te zijn voor hun mobiliteitsbereidheid. Onder andere is uit de resultaten gebleken dat meer dan de helft van de geïnterviewde werknemers bereid zijn om van functie te veranderen. Oftewel hun houding tegenover mobiliteit kan worden gezien als positief. Echter waren er drie lange functieverblijftijd werknemers die niet bereid zijn om te mobiliseren. Deze werknemers lijken hun ogen voor mobiliteit te sluiten. Hiermee wordt bedoeld dat zij niet over mobiliteit willen nadenken en praten. Uit de houding van deze werknemers kan worden opgemaakt dat zij niet openstaan voor mobiliteit. Hierdoor zullen zij ook minder in aanraking komen met dit vraagstuk en kunnen zij ook moeilijk een positief beeld hierover vormen. Hierdoor zal de bereidheid om te mobiliseren laag blijven. Dit komt overeen met de *JE theory* die suggereerde dat werknemers die lang in hun functie zitten als het ware zijn vastgeroest en geen verlangen hebben om van functie te veranderen (Mitchell & Lee, 2001).

5.2 Antecedenten mobiliteitsbereidheid van werknemers

In dit stuk zal het eerste deel van de onderzoeksvraag beantwoord worden. Er zal hierbij een koppeling gemaakt worden tussen de factoren die uit de interviews naar voren zijn gekomen en de eerder geschetste literatuur. Allereerst komen de factoren aanbod die KCC werknemers stimuleren om te mobiliseren. Daarna volgen de factoren die KCC werknemers ervan weerhouden om te mobiliseren.

5.2.1 Factoren die KCC werknemers als belangrijk ervaren om te mobiliseren

“Zelfontwikkeling” is de eerste factor aangehaald door het merendeel van de respondenten. Deze factor is niet specifiek in de literatuur naar voren gekomen en kan daarom als een nieuwe factor gezien worden. Evenals is “besef van noodzaak” een factor die door de respondenten is aangehaald en als een nieuwe factor gezien kan worden. Hoewel deze factoren niet specifiek in de theorieën staan beschreven, kunnen zij wel binnen deze theorieën vallen. De reden hiervoor is dat er voor dit onderzoek brede theoretische constructen zijn gebruikt. Zo vallen “zelfontwikkeling” en “besef van noodzaak” onder “de houding tegenover mobiliteitsbereidheid” van de *theory of planned behavior*. De

houding verwijst naar de verwachtingen over de mogelijke gevolgen van een bepaald gedrag (Ajzen, 1991). In dit geval is het mobiliteitsbereidheid. Om een voorbeeld te noemen is de bereidheid om te mobiliseren voor de meeste werknemers afhankelijk van de mate waarin zij zich in hun nieuwe functie kunnen ontwikkelen. Zelfontwikkeling kan gezien worden als een positief gevolg en leidt tot een positieve houding tegenover mobiliteit en dus ook tot een hogere mobiliteitsbereidheid.

Ook is uit de resultaten gebleken dat begeleiding (in de vorm van: steun van leidinggevenden en aanbod opleidingen) als belangrijk wordt ervaren door KCC werknemers. Dit komt overeen met de ervaren controle, geschetst in de *theory of planned behavior*. De ervaren controle is een zelfevaluatie van werknemers over de mogelijkheid om te mobiliseren (Ajzen, 2002). Het hebben van steun van leidinggevenden en het kunnen volgen van opleidingen kan de ervaren controle van KCC werknemers vergroten en leidt tot een hogere mobiliteitsbereidheid.

Verder zijn factoren zoals de invloed van leidinggevenden en goedkeuring van partner, familie en vrienden besproken. Alhoewel de invloed van familie en vrienden minder groot blijkt te zijn, hebben leidinggevenden en partner een grote invloed op de mobiliteitsbereidheid van KCC werknemers. Dit is vergelijkbaar met de subjectieve normen van de *theory of planned behavior*. De subjectieve normen beschrijven de verwachtingen van relevante personen (Ajzen, 1991). In dit geval beschrijven de subjectieve normen de verwachtingen van de leidinggevende en partner tegenover mobiliteit. Om een voorbeeld te noemen is uit de interviews gebleken dat werknemers positieve of negatieve verwachtingen over mobiliteit van leidinggevenden ervaren tijdens de gesprekken die zij met de leidinggevenden voerden. Zo ervaren werknemers positieve verwachtingen van de leidinggevenden als het onderwerp mobiliteit vaak ter sprake kwam tijdens de gesprekken. Dit heeft vervolgens invloed op de mobiliteitsbereidheid van werknemers, omdat zij het gevoel hebben dat zij open over mobiliteit kunnen praten.

5.2.2 Factoren die KCC werknemers ervan weerhouden om te mobiliseren

Tevens zijn er factoren met de werknemers besproken die hen ervan weerhouden om te mobiliseren. Alhoewel dit niet voor alle werknemers geldt, hebben de meeste werknemers in de interviews genoemd dat plezier in het werk een belangrijke factor is om in hun huidige functie te blijven. Dit is vergelijkbaar met de *fit* die werknemers voelen in de *JE theory*. Plezier in het werk kan gezien worden als een *fit*, omdat werknemers het gevoel ervaren dat zij goed in hun functie passen (Lee et al., 2004; Mitchell et al., 2001). Hierdoor zullen zij minder geneigd zijn om van functie te veranderen. De tweede factor die door de meeste respondenten is genoemd om in huidige functie te blijven is het hebben van goede arbeidsvoorwaarden. Dit komt tevens overeen met *sacrifice* van de *JE theory*. Het verlaten van een functie zal materiële verliezen teweegbrengen en kan een reden voor KCC werknemers zijn om in huidige functie te blijven (Mitchell & Lee, 2001). Tenslotte is in de interviews besproken of KCC werknemers een binding met Achmea, hun leidinggevende en collega's voelen en

of dit een reden voor hen is om te blijven. Uit de interviews blijkt dat de meeste werknemers een binding voelen, echter zullen zij, ondanks de binding, er niet van weerhouden worden om van functie te veranderen. Dit komt niet overeen met de *links* geschetst in de *JE theory*. Hier wordt gesteld dat de hoeveelheid *links* en de mate waarin werknemers aan deze *links* gehecht zijn belemmerende factoren vormen om van functie te veranderen (Mitchell & Lee, 2001).

5.3 Interessante bevindingen

Verder komen er interessante bevindingen uit de resultaten naar voren die aan de besproken literatuur gekoppeld kunnen worden. Om te beginnen lijkt het alsof werknemers de mindere kanten van de functie slikken voor de goede punten van de functie. Uit de interviews kwam een grote ontevredenheid naar voren over de hoge werkdruk en vele prestatiemetingen. Echter heeft geen één van de werknemers dit als factor opgegeven om van functie te veranderen. Ook is in de eerder geschetste literatuur naar voren gekomen dat compenserende factoren zullen ontstaan als er positieve en negatieve punten in de huidige functie aanwezig zijn (Mitchell et al., 2001). Zo kan het zijn dat KCC werknemers de hoge werkdruk en vele meetpunten minder belangrijk vinden dan de goede arbeidsvoorwaarden die Achmea biedt. De goede arbeidsvoorwaarden compenseren de hoge werkdruk en vele meetpunten. Tenslotte heerst een grote onbekendheid met de mobiliteit bevorderende HR-praktijken. Vijf van de negen werknemers hebben aangegeven dat zij niet goed op de hoogte zijn van het aanbod van HR-praktijken en maakten hier ook nauwelijks gebruik van. De onbekendheid met mobiliteit bevorderende HR-praktijken kan gerelateerd zijn aan de mobiliteitsbereidheid van KCC werknemers.

Om het tweede deel van de onderzoeksvraag te beantwoorden, zal eerst de houding van leidinggevendenden tegenover mobiliteit geschetst worden. Daarna zal een koppeling gemaakt worden tussen de factoren die van invloed zijn op de manier waarop leidinggevendenden mobiliteit bevorderende HR-praktijken implementeren en de besproken literatuur.

5.4 Houding leidinggevendenden

De houding tegenover mobiliteit bespreekt de motivatie van leidinggevendenden om mobiliteit bevorderende HR-praktijken in te zetten. Het gaat om de bereidheid van de leidinggevende (Leisink & Knies, 2011). Op de vraag of leidinggevendenden bereid waren om hun werknemers door- of uit te laten stromen is unaniem “ja” op geantwoord. Echter is de bereidheid van leidinggevendenden ook afhankelijk van andere factoren. Deze zullen hieronder toegelicht worden.

5.5 Antecedenten implementatie mobiliteit bevorderende HR-praktijken

Uit de interviews met de leidinggevendenden zijn vier hoofdthema's naar voren gekomen die van invloed zijn op de manier waarop leidinggevendenden mobiliteit bevorderende HR-praktijken implementeren.

Deze hoofdthema's zijn "beweegredenen", "vaardigheden en capaciteiten", "benodigde middelen" en "verantwoordelijkheidsgevoel over mobiliteit". Drie hoofdthema's komen overeen met het AMO-model (Leisink & Knies, 2011). Het AMO-model stelt dat de prestatie (implementatie HR-praktijken) van leidinggevendens afhankelijk is van de mate waarin zij gemotiveerd zijn, over de benodigde kennis en vaardigheden beschikken en mogelijkheden krijgen om mobiliteit bevorderende HR-praktijken te implementeren. Deze drie hoofdthema's zullen elk in de volgende sub-paragrafen worden belicht. Vervolgens wordt het vierde hoofdthema "verantwoordelijkheidsgevoel over mobiliteit" geschetst. In dit hoofdthema zal het vanuit de werknemers én de leidinggevendens bekeken worden. Op deze wijze kunnen de leidinggevendens met de werknemers vergeleken worden.

5.5.1 Beweegredenen

Binnen het eerste thema zijn verschillende factoren achterhaald die leidinggevendens belemmeren of stimuleren om mobiliteit bevorderende HR-praktijken in te zetten. Zo worden gelukkig werknemers, inspiratie voor anderen en positieve invloed op prestaties als stimulerende beweegredenen genoemd. Ook is gebleken dat leidinggevendens meer werknemers zullen ondersteunen wanneer werknemers een proactieve houding hebben. Te weinig bewegingsruimte (in de vorm van: tijd, geld, het behalen van performance targets) wordt als een belemmerende beweegreden gezien. Hierdoor zullen leidinggevendens minder mobiliteit bevorderende HR-praktijken inzetten. Dit komt overeen met de besproken literatuur. Volgens Leisink & Knies (2011) kan gebrek aan motivatie negatief de doeltreffendheid van de HR-implementatie beïnvloeden. Ook is in de interviews naar voren gekomen dat de leidinggevendens tegenstrijdige belangen ervaren. Aan de ene kant willen zij hun werknemers laten ontwikkelen, maar aan de andere kant hebben leidinggevendens zelf *performance targets* waar zij zich aan moeten houden. Tijd of geld besteden aan een werknemer om zich te laten ontwikkelen gaat soms ten koste van de prestaties van de leidinggevende. Dit komt overeen met het paradoxale leiderschapsgedrag die door Zhang et al. (2012) is geschetst. Leidinggevendens zullen met tegenstrijdige belangen te maken krijgen wanneer zij hun werknemers managen (Smith & Lewis, 2011).

5.5.2 Vaardigheden en capaciteiten van leidinggevendens

Binnen het tweede thema zijn verschillende manieren genoemd die leidinggevendens doen om mobiliteit te stimuleren. Elke leidinggevende heeft een andere benaderwijze. Zo hebben merendeel van de leidinggevendens aangegeven mobiliteit te stimuleren door in gesprek te gaan, de werknemers te ondersteunen en een veilige omgeving te creëren. Slechts een enkeling heeft aangegeven moeite te hebben met het stimuleren van haar werknemers. Hierdoor kan niet worden geconcludeerd of gebrek aan vaardigheden en capaciteiten van invloed is voor de manier waarop leidinggevendens HR-praktijken implementeren.

5.5.3 Benodigde middelen

Als derde hoofdthema kan benodigde middelen genoemd worden. Het hebben van of gebrek aan middelen kan de manier waarop leidinggevendens mobiliteit bevorderende HR-praktijken implementeren positief of negatief beïnvloeden. Tijdens de interviews zijn een aantal middelen aangekaart waar een gebrek aan is. Middelen zoals gebrek aan tijd, bewegingsruimte, flexibiliteit en budget kwamen hier naar voren. Dit komt overeen met de besproken literatuur. De leidinggevendens zijn voor het implementeren van HR-praktijken afhankelijk van de organisatiemogelijkheden (Leisink & Knies, 2011).

5.6 Verantwoordelijkheidsgevoel over mobiliteit

Tenslotte is het verantwoordelijkheidsgevoel over mobiliteit met werknemers en leidinggevendens besproken. Het verantwoordelijkheidsgevoel vormt de verwachting die werknemers en leidinggevendens van elkaar hebben en kan gezien worden als een onderdeel van het psychologisch contract. Deze verwachting heeft uiteindelijk invloed op de houdingen en gedragingen van werknemers en leidinggevendens (Rousseau, geciteerd in McDermott et al., 2013).

Uit de resultaten is naar voren gekomen dat werknemers en leidinggevendens beide een gedeelde verantwoordelijkheid voelen. De werknemers zijn zelf verantwoordelijk voor hun eigen mobiliteit, maar de leidinggevendens moeten hen hierin ondersteunen. Aangezien niet over een schending van het psychologisch contract tijdens de interviews met de werknemers is gesproken, kan uit de resultaten niet worden opgemaakt of dit de houdingen en gedragingen van werknemers beïnvloed. Echter komt dit wel aan bod bij de leidinggevendens. Bij de leidinggevendens bestaan verschillende meningen over wie van de twee partijen initiatief in mobiliteit moet nemen. Enerzijds zijn leidinggevendens van mening dat leidinggevendens het gesprek over mobiliteit moeten beginnen en de werknemers hierin moeten sturen. Anderzijds zijn leidinggevendens van mening dat werknemers degenen moeten zijn die de touwtjes in handen hebben. Van de leidinggevendens die van mening zijn dat werknemers initiatief in mobiliteit moeten nemen, is opgevallen dat hun houdingen en gedragingen positief beïnvloed worden als werknemers aan deze verwachting voldoen. Dit komt overeen met de literatuur waarin wordt aangegeven dat leidinggevendens iets terug willen doen voor hun werknemers als zij het gevoel hebben dat hun werknemers aan het psychologisch contract hebben voldaan (Kluijtmans, 2009).

5.7 Eindconclusie

Er kan geconcludeerd worden dat veel resultaten met de besproken literatuur samenhangen. Veel factoren vallen onder de geschetste theoretische constructen, omdat de vragen uit de interviews theoretisch gestuurd zijn. Desondanks zijn er door het open karakter van de interviews nieuwe factoren achterhaald die niet specifiek in de literatuur staan beschreven. Zo zijn er vele factoren die de

mobilitateitsbereidheid van werknemers en de manier van HR-implementatie door leidinggeevenden kunnen beïnvloeden. Voor werknemers en leidinggeevenden blijkt houding een belangrijke factor te zijn. Een aantal werknemers hebben een afwachtende houding en komen hierdoor minder in contact met bijvoorbeeld mobiliteit bevorderende HR-praktijken. Dit heeft vervolgens betrekking op hun mobiliteitsbereidheid. Sommige leidinggeevenden vinden dat werknemers initiatief in mobiliteit moeten nemen en nemen ook een afwachtende houding aan. Hierdoor zullen zij ook minder mobiliteit bevorderende HR-praktijken implementeren. Ook kan er worden opgemerkt dat werknemers en leidinggeevenden een sterke invloed op elkaar hebben. Zij passen als het ware hun eigen houding en gedrag aan op de houding en het gedrag van de andere. Als leidinggeevenden openstaan voor mobiliteit, dan zullen werknemers eerder in gesprek gaan met leidinggeevenden over mobiliteit. Hierdoor zal hun mobiliteitsbereidheid hoger zijn. De houding van werknemers bepaalt andersom ook de mate waarop leidinggeevenden gemotiveerd zijn om werknemers te helpen.

Als leidinggeevenden openstaan voor mobiliteit en werknemers hebben hier zelf een proactieve houding in, dan kan dit gezien worden als een positieve spiraal die elkaar versterkt. Daarentegen is er sprake van een negatieve spiraal als leidinggeevenden niet openstaan voor mobiliteit en werknemers een afwachtende houding hebben. De werknemers zullen zelf het gesprek over mobiliteit niet beginnen en de leidinggeevenden schieten zelf ook niet in een ondersteunde modus. Daarom is het van belang om meer aandacht te besteden aan de houdingen van werknemers en leidinggeevenden. Zij zullen beide een proactieve houding moeten aannemen om mobiliteit te bevorderen. Het is ook niets voor niets een gedeelde verantwoordelijkheid.

6. DISCUSSIE

In dit hoofdstuk zullen verschillende onderwerpen aan bod komen. Om te beginnen zal in paragraaf 1 gekeken worden of de resultaten overeen komen met de verwachtingen van dit onderzoek. Vervolgens zal hier een verklaring voor gegeven worden. Ook zal een terugkoppeling gegeven worden van de wetenschappelijke relevantie. Verder zal in paragraaf 2 de kwaliteit van dit onderzoek geanalyseerd worden en aanbevelingen voor vervolgonderzoek gepresenteerd worden.

6.1 Koppeling literatuur en resultaten

6.1.1 De JE theory

Naar aanleiding van de *JE theory* is verwacht dat werknemers in hun functie willen blijven wanneer zij het gevoel hebben dat zij goed in hun functie passen. Evenals is uit de resultaten gebleken dat KCC werknemers het hebben van *fit* als belangrijk zien om in hun huidige functie te blijven. Werktevredenheid kan als een *fit* gezien worden. Echter is het ervaren van werkplezier niet voor alle werknemers een factor om te blijven. Eén oudere werknemer bleef ondanks dat zij minder plezier in haar werk heeft in haar functie. Deze verwachting is daarom deels waargemaakt. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat oudere werknemers over het algemeen in hun huidige functie blijven zitten, omdat zij niet de risico's van een nieuwe baan willen aangaan (Coppin & van den Brande, 2007). Onder deze risico's vallen onder andere het verbreken van een vast contract en een vermindering van arbeidszekerheid. Oudere werknemers zitten tevens al dicht bij hun pensioenleeftijd en kunnen, ondanks ontevredenheid, ervoor kiezen om te blijven (Coppin & van den Brande, 2007).

Verder is er verwacht dat KCC werknemers in hun huidige functie willen blijven wanneer zij een sterke binding met de organisatie, leidinggevenden en collega's voelen. Deze verwachting is niet bevestigd. Op basis van de resultaten kan worden opgemerkt dat de meeste werknemers niet alleen vanwege de binding in hun huidige functie blijven zitten. Een enkeling zal het nog wel lastig vinden om haar collega's te moeten verlaten. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de arbeidsrelatie steeds individualistischer is geworden (De Cuyper & de Witte, 2011). Het streven naar persoonlijke waarden wordt door werknemers belangrijker gevonden dan de binding die zij hebben met de organisatie, leidinggevenden en collega's.

Verder komt de verwachting overeen dat werknemers in hun functie blijven, omdat zij anders veel zullen verliezen. Uit de interviews is naar voren gekomen dat Achmea goede arbeidsvoorwaarden heeft en dat dit voor de meeste werknemers een reden is om te blijven. Voor de werknemers die wel bereid zijn om te mobiliseren, willen zij het liefst binnen Achmea blijven om zo de financiële gevolgen te beperken. Ook is uit een ander onderzoek gebleken dat werknemers in hun functie blijven

zitten vanwege de financiële risico's die gepaard gaan met het veranderen van hun functie (Coppin & van den Brande, 2007).

6.1.2 *Theory of planned behavior*

Op basis van de *theory of planned behavior* is verwacht dat een positieve verwachting van de omgeving over mobiliteit een positieve werking zal hebben op de mobiliteitsbereidheid van werknemers. Andersom leidt een negatieve verwachting van de omgeving over mobiliteit tot een negatieve werking op de mobiliteitsbereidheid van werknemers. Deze verwachting komt overeen met de resultaten. Zo is uit de resultaten naar voren gekomen dat de mobiliteitsbereidheid van KCC werknemers positief beïnvloed worden als leidinggevenden voor mobiliteit openstaan en hierover in gesprek willen. De leidinggevenden creëerden op deze manier een positieve verwachting over mobiliteit. Dit heeft een positieve werking op de mobiliteitsbereidheid van werknemers, omdat werknemers eerder geneigd zijn om in gesprek met hun leidinggevenden te gaan over mobiliteit. Een studie van Otto en Dalbert (2012) laat ook zien dat positieve houdingen van de sociale omgeving over mobiliteit een sterke invloed hebben op de mobiliteitsbereidheid van werknemers.

Daarnaast is verwacht dat KCC werknemers eerder bereid zijn om te mobiliseren als zij de positieve gevolgen van mobiliteit zien. Hierdoor zal hun houding tegenover mobiliteit positiever zijn. Deze verwachting komt tevens overeen met de resultaten. Zo is onder andere uit de resultaten zelfontwikkeling genoemd. Zelfontwikkeling kan gezien worden als een positief gevolg van mobiliteitsbereidheid en leidt dus ook tot een hogere mobiliteitsbereidheid onder KCC werknemers. Zo blijkt ook uit de *theory of planned behavior* dat positieve verwachtingen tot positieve houdingen leiden (Ajzen, 1991). Positieve houdingen leiden vervolgens tot een hogere mobiliteitsbereidheid.

Ook is verwacht dat werknemers de ervaren controle om succesvol te mobiliseren belangrijk vinden. Deze verwachting komt overeen met de resultaten. KCC werknemers hebben aangegeven dat de steun van leidinggevende en het aanbieden van opleidingen hen gemakkelijker zullen maken om te mobiliseren en van invloed zullen zijn op hun mobiliteitsbereidheid. Dit komt overeen met de onderzoeken van Seibert et al. (2001) en Creed et al. (2009). Volgens hen vormt de omgeving waarin de werknemer zit een belangrijke bron voor loopbaan informatie, begeleiding en advies. Deze bron zal de werknemer een hogere mate van controle geven en leidt tot een hogere mobiliteitsbereidheid.

6.1.3 *Het AMO-model*

Op basis van het AMO-model is de verwachting geschetst dat leidinggevenden meer mobiliteit bevorderende HR-praktijken kunnen implementeren wanneer zij over *abilities*, *motivation* en *opportunities* beschikken. Wanneer zij deze drie elementen niet hebben, dan zal dat een beperking vormen om mobiliteit bevorderende HR-praktijken te implementeren. Uit de resultaten blijkt dat het

hebben van motivatie stimulerend voor leidinggevenden werkt om mobiliteit bevorderende HR-praktijken in te zetten. Daarentegen zorgt een belemmerende beweegreden als te weinig beperkingsruimte ervoor dat leidinggevenden minder mobiliteit bevorderende HR-praktijken inzetten. Deze verwachting komt dus overeen met de resultaten. In deze verwachting kan worden opgemerkt dat *motivation* gerelateerd is aan *opportunity*. Wanneer leidinggevenden over te weinig mogelijkheden beschikken om hun werk goed uit te kunnen voeren, zal dit leiden tot een vermindering van motivatie. Zo is het geval dat de leidinggevenden van Achmea de implementatie van HR-praktijken niet als prioriteit zien, omdat zij over te weinig middelen beschikken om volledig hun aandacht hier aan te besteden. Zij zullen een afweging moeten maken tussen verschillende taken. Om deze reden zijn zij minder gemotiveerd zijn om mobiliteit bevorderende HR-praktijken in te zetten, omdat er andere taken zijn die zij belangrijker vinden.

Wat betreft de invloed van vaardigheden en capaciteiten van leidinggevenden op hun implementatierol, is er te weinig informatie uit het onderzoek naar voren gekomen om deze verwachting te bevestigen. Hoewel leidinggevenden manieren hebben aangegeven hoe zij mobiliteit onder hun werknemer stimuleert, heeft slechts een enkeling aangegeven hier moeite mee te hebben. Ook is er niet naar voren gekomen of dit samenhangt met hun manier van HR-implementatie. Een mogelijke verklaring hierdoor is sociaal wenselijk antwoorden. Sociaal wenselijk antwoorden kan gezien worden als een aangestuurde misrepresentatie van de karakteristieken van de respondent (Paunonen & Le Bel, 2012). De respondent kan een misrepresentatie van zichzelf geven om een goede indruk achter te laten. Ook kan misrepresentatie onbewust gebeuren om het ego te behouden (Paulhus, geciteerd in Paunonen & Le Bel, 2012). Sociaal wenselijk antwoorden gebeurt onder druk van de situatie. Ook kan de daadwerkelijke level van de karakteristiek leidinggevenden motiveren om wel of niet sociaal wenselijk te antwoorden. Zo heeft iemand die gebrek heeft aan de betreffende karakteriek eerder de neiging om sociaal wenselijk te antwoorden (McFarland & Ryan, 2000). In de context van dit onderzoek kan het ego van leidinggevenden onder druk komen te staan als zij om hun vaardigheden en capaciteiten worden gevraagd. Leidinggevenden willen wellicht niet slecht overkomen en zullen minder snel aangeven dat zij moeite hebben in een bepaalde vaardigheid of capaciteit.

Tenslotte komt de verwachting overeen met de resultaten over dat te weinig opportunity een beperking bij de leidinggevenden vormt voor het inzetten van mobiliteit bevorderende HR-praktijken. Dit komt overeen met het onderzoek van Blumberg en Pringle (geciteerd in Boxall & Purcell, 2008). Hierin wordt gesteld dat zelfs de meest capabele en gemotiveerde werknemers niet goed kunnen presteren, wanneer zij niet de mogelijkheden krijgen om dit te doen. Deze condities op organisatie niveau hebben dus invloed op de implementatie van HR-praktijken.

6.1.4 Het psychologisch contract

Er wordt naar aanleiding van het psychologisch contract verwacht dat leidinggevendenden de verantwoordelijkheid voor mobiliteit grotendeels bij de werknemers neerleggen. Zijzelf zullen een faciliterende rol innemen. Wanneer leidinggevendenden ervaren dat de werknemers de verantwoordelijkheid voor mobiliteit niet uit zichzelf op zich nemen, dan zullen de leidinggevendenden dit ervaren als een breuk op het psychologisch contract. Hierdoor zullen zij minder geneigd zijn om mobiliteit bevorderende HR-praktijken in te zetten om de werknemers te helpen (Kluijtmans, 2009). Evenals is uit de resultaten gebleken dat dit het geval was bij een aantal leidinggevendenden. Doordat leidinggevendenden het gevoel hebben dat hun werknemers de verwachtingen niet nakomen, zijn zij zelf ook minder geneigd om aan de verwachtingen van het psychologisch contract te voldoen. Dit kan verklaard worden op basis van de *social exchange theory*. Volgens deze theorie is de relatie tussen leidinggevende en werknemer gebaseerd op wederzijdsheid (Blau, geciteerd in Herman, Huang, & Lam, 2013). Zo zijn beide partijen gemotiveerd om elkaar te helpen als zij er zelf iets voor terug kunnen krijgen. Wanneer bijvoorbeeld de leidinggevende ervaart dat hij niets van de werknemer krijgt, dan zal hij ook minder gemotiveerd zijn om iets voor de werknemer terug te doen. Hierbij zal de leidinggevende zijn services terugtrekken (Blau, geciteerd in Herman et al., 2013). In deze context is de werknemer afwachtend en zal de leidinggevende het gevoel ervaren dat de werknemer niets voor de leidinggevende doet. Als gevolg trekt de leidinggevende zijn steun voor de werknemer terug en zal de leidinggevende de werknemer niet faciliteren in mobiliteit (Lindsley, Brass, & Thomas, geciteerd in Herman et al., 2013).

Verder is uit de interviews gebleken dat werknemers grotendeels de verantwoordelijkheid voor mobiliteit voelen. Echter komt dit niet terug in hun gedragingen. Veel KCC werknemers zijn nog altijd afwachtend. Een verklaring hiervoor kan zijn dat zij met hun gedragingen nog in het oude psychologisch contract zitten. In dit contract nemen werknemers een passieve houding aan, omdat de organisatie de werknemers aanstuurt (Van der Heijden et al., 2008). Werknemers kunnen zich vasthouden aan de kenmerken die vroeger van toepassing waren voor de organisatie. Verder kan angst voor het onbekende ook een rol spelen bij de afwachtende houding van werknemers (Robbins, 2005).

6.1 Terugkoppeling wetenschappelijke relevantie

In dit stuk zal een terugkoppeling gegeven worden van de wetenschappelijke relevantie. Om te beginnen heeft dit onderzoek het psychologisch contract vanuit leidinggevendenden en werknemers belicht. Hierdoor zijn verwachtingen van leidinggevendenden en werknemers in kaart gebracht en kunnen de houdingen en gedragingen van beide partijen beter verklaard worden. Ook is getracht meer kennis te vergaren over de manier waarop leidinggevendenden strategisch met psychologische contracten omgaan. Doordat leidinggevendenden op basis van de *social exchange theory* op de houdingen en gedragingen van hun werknemers reageerden, kwamen zij echter eerder in een negatieve spiraal

terecht dan dat zij strategisch te werk gingen. Om deze reden is er vervolgonderzoek nodig om meer kennis te vergaren over hoe leidinggevend, ondanks tegenstrijdigheden, strategisch te werk kunnen gaan met psychologische contracten. Verder zijn sociale en persoonlijke factoren achterhaald die van invloed zijn op de mobiliteitsbereidheid van werknemers. Echter kunnen de demografische factoren niet genegeerd worden. Hoewel demografische factoren niet de enige beslissende factoren zullen zijn, spelen deze wel een rol bij de bereidheid om te mobiliseren. Zo is naar voren gekomen dat een aantal oudere werknemers een lagere mobiliteitsbereidheid hebben dan een aantal jongere werknemers. Verder speelt thuissituatie (zoals het hebben van kleine kinderen of een partner) ook een grote rol bij de mobiliteitsbereidheid van werknemers. Tenslotte heeft dit onderzoek de nadruk op de *mindset* van werknemers gelegd in plaats van op de daadwerkelijke mobiliteit. De *mindset* blijkt bepalend te zijn voor de mobiliteitsbereidheid van werknemers. Zo blijkt dat werknemers die geen flexibele *mindset* hebben minder openstaan voor mobiliteit. Zij kunnen zelfs hun ogen ervoor sluiten.

6.2 Kwaliteit onderzoek en aanbevelingen voor vervolg onderzoek

Net als alle andere onderzoeken, heeft ook dit onderzoek sterke en verbeterpunten. De sterke en verbeterpunten moeten in gedachten worden gehouden tijdens het interpreteren van de resultaten van dit onderzoek. Om te beginnen kon dankzij het gebruik van half-gestructureerde interviews de respondenten de focus van het interview zelf bepalen. Hierdoor werden factoren besproken die de respondenten zelf belangrijk vonden. Als gevolg hiervan zijn er, naast bestaande factoren, nieuwe factoren achterhaald. Ook werden de factoren vanuit verschillende perspectieven belicht, omdat de respondenten een verschillende achtergrond hadden. Tenslotte werd tijdens het uitvoeren van het onderzoek nogmaals het bewustzijn van de respondenten over mobiliteit getriggerd. Dit laat zien dat Achmea het vraagstuk mobiliteit belangrijk vindt. Er wordt immers aandacht aanbesteed. De onderzoeker kreeg veel positieve reacties naar aanleiding van het onderzoek. Eén werknemer suggereerde zelfs na het interview dat het goed zou zijn als alle KCC werknemers mee zouden doen met het onderzoek. Op deze manier worden zij aan het nadenken gezet over mobiliteit.

Verder kunnen er een aantal beperkingen voor dit onderzoek worden genoemd. De eerste beperking is *non-respons*. Hiermee wordt bedoeld dat een deel van de onderzoekspopulatie niet wilde meewerken. Zoals eerder aangegeven konden de mensen die geïnteresseerd waren en bereid waren om deel te nemen aan dit onderzoek zichzelf opgeven. Dit kunnen bepaalde *type* mensen zijn geweest die openstonden voor dit onderzoek. Deze groep mensen kunnen een selecte groep vormen die niet representatief is voor de overige werknemers (Boeije, 2010). Om dit te beperken is er om medewerking van HR-adviseurs gevraagd om de leidinggevend te selecteren. Ook hebben leidinggevend geholpen om de werknemers te benaderen. Hierdoor konden de leidinggevend en werknemers die wellicht minder bereid waren om deel te nemen aan het onderzoek toch meedoen. Desondanks de genomen maatregelen om *non-respons* te beperken was er veel interesse in deelname

aan het onderzoek vanuit de locatie Tilburg. Echter was er erg weinig interesse in deelname vanuit de locatie Apeldoorn. Hierdoor werden meer respondenten uit Tilburg en weinig respondenten uit Apeldoorn geïnterviewd. Externe factoren, zoals storing en hoge werkdruk hebben hier ook mee te maken, maar het zegt wellicht ook wel iets over de *mindset* van de mensen uit Apeldoorn. Wellicht zou in de toekomst meer onderzoek gedaan moeten worden naar de verschillen tussen locaties van de Klant Contact Centers. Zo zou toekomstig onderzoek de *mindset* van werknemers tussen de verschillende locaties verder kunnen onderzoeken.

Verder is in verband met een beperkte tijdslimiet slechts vijftien interviews met leidinggevenden en werknemers afgenomen. De resultaten kunnen daarom niet representatief zijn voor alle KCC werknemers. Desalniettemin kan dit onderzoek inzichten verschaffen voor niet onderzochte vergelijkbare afdelingen of bedrijfsonderdelen. Daarnaast kan de subjectiviteit van de onderzoekster een beperking voor dit onderzoek vormen. Geheel neutraal waarnemen is onmogelijk, omdat de onderzoekster zelf vanuit een bepaalde bril naar het onderwerp kijkt. Er is geprobeerd deze subjectiviteit zo veel mogelijk te beperken door het gebruik van een topiclijst, een voice recorder en het programma NVivo. Als vervolg onderzoek kan worden aanbevolen om door middel van vragenlijsten onderzoek te doen naar mobiliteitsbereidheid. Op deze manier kunnen meer KCC werknemers in het onderzoek meegenomen worden en zal de objectiviteit verhoogd worden. Ook zou sociaal wenselijk antwoord met vragenlijsten beperkt kunnen worden. In de interviews hebben bijvoorbeeld zes van de negen werknemers aangegeven dat ze bereid waren om te mobiliseren, maar waren ze echt daadwerkelijk bereid? Of zeggen ze dat ze bereid zijn, maar doen ze vervolgens niets? Hetzelfde geldt voor de vragen over de vaardigheden en capaciteiten van de leidinggevenden. In de interviews hebben maar slechts een aantal leidinggevenden aangegeven dat zij moeite hebben met het stimuleren van mobiliteit. Willen zij het niet aangeven, omdat zij niet slecht willen overkomen? Of hebben ze echt geen moeite met het stimuleren van mobiliteit?

Tevens zou het interessant zijn om de context van Achmea nader te onderzoeken. Achmea is een organisatie waarin de laatste jaren veel veranderingen hebben plaatsgevonden. De context van Achmea zou wellicht invloed kunnen hebben op de mobiliteitsbereidheid van werknemers. Zo blijkt de context van een organisatie een onderschatte factor te zijn in vele studies (Johns, 2006). Echter heeft de context van de organisatie invloed op verschillende factoren, zoals cultuur, waarden en normen, praktijken, kennis en ervaringen van werknemers (Nanda & Sorensen, 2010). Deze factoren zijn gelinkt aan het vermogen om als organisatie succesvol praktijken te implementeren (Damschroder et al., 2009). Zo is het ook gelinkt aan het vermogen om als organisatie mobiliteit bevorderende HR-praktijken in te zetten.

Tenslotte zou het interessant kunnen zijn om te onderzoeken of de samenstelling van een team invloed heeft op de mobiliteitsbereidheid van werknemers. Zo is uit de resultaten gebleken dat

werknemers elkaar onderling kunnen beïnvloeden. Lange functieverblijftijd werknemers kunnen elkaar beïnvloeden, omdat zij verhalen van elkaar aanhoren. Doordat zij zelf een lange tijd niet “bewogen” hebben, zullen zij ook geen verhalen over mobiliteit aanhoren. Voor een vervolg onderzoek kan gekeken worden of diversiteit in een team invloed heeft op de mobiliteitsbereidheid van werknemers. Uit een ander onderzoek is gebleken dat werknemers het fijner vinden om met mensen te werken met dezelfde achtergronden (Williams & O’Reilly, geciteerd in Kearney, Gebert, & Voelpel, 2009). Er is meer onderzoek nodig om te achterhalen of diversiteit in een team de mobiliteitsbereidheid van werknemers kan beïnvloeden.

7. AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk komen de aanbevelingen aan bod die op basis van de resultaten zijn geconcludeerd. Deze aanbevelingen richten zich op het verhogen van de mobiliteitsbereidheid van KCC werknemers en op het verbeteren van de implementatie rol van mobiliteit bevorderende HR-praktijken door leidinggevenden. De actievere rol van werknemers, leidinggevenden en HR-adviseurs komen aan de orde. Tevens komen het creëren van netwerkmogelijkheden, extra tijd inplannen voor werknemers en het toevoegen van een extra *performancetarget* aan het beoordelingsformulier van leidinggevenden aan bod.

7.1 Aanwezige mobiliteit bevorderende HR-praktijken

Ten eerste kan worden opgemerkt dat Achmea al heel adequaat bezig is met de HR-praktijken en evenementen die aan de gang zijn. Zo is Achmea onlangs een pilot begonnen met persoonlijke budgetten. Een aantal mensen krijgt gedurende een jaar een persoonlijke budget toegewezen. Dit budget kunnen zij actief besteden aan bijvoorbeeld mobiliteit bevorderende HR-praktijken of interventies van inzetbaarheid. Voorheen moesten de werknemers hiervoor toestemming vragen aan de leidinggevenden. Dit kon een drempel voor werknemers zijn. De mogelijke drempel lijkt weggenomen en werknemers kunnen zelf de regie in handen nemen. Dit zou de werknemers kunnen stimuleren om meer in beweging te komen. Ook is er onlangs een pilot “loopbaan advies op locatie” begonnen. Hierbij kunnen werknemers een afspraak maken met een professional om te sparren over loopbaanvragen. Verder is er een campagne aan de gang, genaamd “Verder”. Deze campagne is gericht op de bewustwording voor werknemers om actief aan hun eigen duurzame inzetbaarheid te werken. Daarnaast worden er voor de leidinggevenden ronde tafel gesprekken georganiseerd waarin zij samen met elkaar en de HR-adviseurs om de tafel zitten. Vraagstukken zoals: “hoe blijf je met je eigen inzetbaarheid bezig?”, “wat doe je met je werknemers?” en “loop je tegen bepaalde dingen aan?” komen hierbij aan bod. Zo zijn er nog meer mobiliteit bevorderende HR-praktijken die Achmea inzet om de mobiliteitsbereidheid van werknemers te stimuleren. Al met al is Achmea goed bezig en moeten zij vooral zo doorgaan. Toch kunnen er naar aanleiding van de interviews met de werknemers en leidinggevenden een aantal aanbevelingen geformuleerd worden. Deze aanbevelingen zullen in de volgende paragraaf besproken worden.

7.2 Aanbevelingen

7.2.1 Actievere rol werknemers: leren van elkaar

Om te beginnen wordt er aanbevolen om de rol van werknemers actiever te maken. Achmea verwacht van haar werknemers dat zij zelf initiatief tonen om te blijven ontwikkelen en mobiel te blijven. Dit wordt door Achmea al actief naar de werknemers toe gecommuniceerd. Echter is het niet alleen

belangrijk om dit naar de werknemers te communiceren, ook is het belangrijk om de actievere rol van werknemers duidelijk te laten maken in acties. Met acties worden de instrumenten en evenementen bedoeld die werknemers in het proces van activatie betrekken. Hier kan gedacht worden aan het inschakelen van opleiders en vraagbaak en het organiseren van focusgroepen. Deze twee aanbevelingen zullen hieronder toegelicht worden.

- *Opleiders en vraagbaak inschakelen:* in het activeren van werknemers is het wellicht handig om opleiders en vraagbaak in te schakelen. Opleider of vraagbaak is een neventaak die KCC werknemers kunnen krijgen om hun collega's te ondersteunen. Deze werknemers hebben al een actievere rol op zich genomen en kunnen wellicht hun collega's aanmoedigen om meer mobiel te zijn en meer gebruik te maken van mobiliteit bevorderende HR-praktijken. Volgens een werknemer wordt dit op het moment nog weinig gedaan. Dit zou helpen om de bekendheid van mobiliteit bevorderende HR-praktijken te vergroten.
- *Focusgroepen organiseren:* werknemers betrekken bij focusgroepen en hen mee laten denken over evenementen en instrumenten voor het verhogen van mobiliteit zou de rol van werknemers actiever kunnen maken. Het gaat immers om de werknemers zelf, zij weten het beste waar hun behoefte ligt. Meer inbreng van werknemers kan daarnaast ook leiden tot meer betrokkenheid vanuit hun kant. Tijdens de interviews hebben vele leidinggevendenden en werknemers zich positief geuit over het doel van dit onderzoek. Eén werknemer suggereerde zelfs dat het goed zou zijn als alle KCC werknemers mee zouden doen met dit onderzoek. Op deze manier worden zij aan het nadenken gezet over mobiliteit en wordt hun bewustzijn getriggerd. Aandacht besteden aan mobiliteit laat aan de werknemers zien dat Achmea het vraagstuk mobiliteit belangrijk vindt.

7.2.2 Extra tijd inroosteren voor alle KCC werknemers

Uit de interviews is gebleken dat tijd wellicht een rol kan spelen bij de grote onbekendheid aan mobiliteit bevorderende HR-praktijken onder werknemers. Door de strakke roosters hebben werknemers vaak geen tijd om zich op andere zaken te oriënteren. Na werk besteden zij hier ook geen aandacht aan. Wellicht kan het invoeren van extra tijd de mobiliteitsbereidheid van werknemers verhogen. Momenteel bestaan er “verbeteruren” voor werknemers. Een verbeteruur is een uur per maand die werknemers kunnen aanvragen om hun productiviteit en afhandeltijd van de telefoontjes te verbeteren. Soms wordt dit ook gebruikt voor eigen ontwikkeling. Echter moeten werknemers deze verbeteruren zelf aanvragen. Als er standaard een uur per maand voor alle werknemers vrij geroosterd kan worden, kunnen werknemers meer de mogelijkheid krijgen om aan hun loopbaan te werken. Wellicht zouden zij dit uurtje kunnen gebruiken voor het bijhouden en concreet maken van hun groeiplan. Door

het beschikbaar stellen van een standaard moment per maand ontstaat het beeld dat het, ondanks alle dagelijkse werkzaamheden, belangrijk is om aan mobiliteit te werken.

7.2.3 Netwerkmogelijkheden creëren

De mobiliteitsbereidheid van werknemers kan tevens verhoogd worden als werknemers een groter netwerk binnen of buiten de organisatie hebben. Uit de interviews is gebleken dat werknemers het vaak nog lastig vinden om de stap tot mobiliteit daadwerkelijk te zetten. Het hebben van contacten met andere teams en afdelingen zou de stap tot mobiliteit wellicht kunnen vergemakkelijken. Aanbevolen wordt om netwerkmogelijkheden voor werknemers te creëren. Werknemers moeten zelf ervaren hoe het is om in een andere omgeving te zijn of bij andere mensen in de buurt te zijn. Hierbij kan gedacht worden aan “kijken in de keuken”, speeddaten, combineren van “keek in de week” met verschillende teams of het organiseren van uitjes met andere teams of afdelingen. Door middel van activiteiten met andere teams of afdelingen komen de werknemers in contact met andere werknemers. Het netwerk binnen de organisatie kan hierdoor uitgebreid worden en daarnaast leren ze elkaar beter kennen. De drempel om bijvoorbeeld op een andere afdeling te kijken zou dan minder groot zijn. Door de (enthousiaste) ervaringen van collega’s kunnen zij ook geïnteresseerd raken in andere functies. Daarnaast kan door het samenbrengen van groepen mensen met soortgelijke functies ook andere voordelen hebben. Bijvoorbeeld de Klant Contact Centers van Zilveren Kruis hebben het voornamelijk aan het einde van het jaar druk, omdat hun klanten rond die tijd massaal een zorgverzekering afsluiten, wijzigen of beëindigen. De Klant Contact Centers van de divisie Schade & Inkomen hebben het bijvoorbeeld druk wanneer er storm is geweest waarbij er veel schade is veroorzaakt. De Klant Contact Centers van Zilveren Kruis en van de divisie Schade & inkomen zouden elkaar onderling kunnen helpen in drukke periodes. De stap om op elkaars afdeling te komen is minder groot, als zij elkaar al van te voren hebben ontmoet.

7.2.4 Actievere houding leidinggevenden

Uit onderzoek is gebleken dat leidinggevenden een grote invloed hebben op de beweeglijkheid van werknemers. Zij spelen een grote rol in het creëren van bewustzijn en het beschikbaar stellen van ontwikkelmogelijkheden (Vianen, 2007). De volgende aanbevelingen zullen over de actievere houding van leidinggevenden gaan.

- *Aandacht blijven houden voor mobiliteit:* leidinggevenden moeten aandacht blijven houden voor het onderwerp mobiliteit. Dit is van belang, omdat men, vanwege het strakke rooster, snel in een flow van alledag komt te zitten. Alle leidinggevenden en werknemers die geïnterviewd zijn in het onderzoek zijn van mening dat het verhogen van mobiliteit een gedeelde verantwoordelijkheid is. Echter blijkt uit de interviews dat werknemers steun van hun leidinggevende nodig hebben om daadwerkelijk die stap te kunnen nemen. Ook is

gebleken dat een aantal leidinggevende afwachtend zijn in het bevorderen van mobiliteit, omdat zij van mening zijn dat werknemers initiatief hierin moeten nemen. Leidinggevenden zouden hun werknemers kunnen stimuleren door de werknemers bij de hand te pakken en de werknemers mee te nemen. Om werknemers in beweging te zetten is het van belang dat leidinggevenden hier concreet mee bezig zijn. Leidinggevenden zouden het bespreken van de groeiplan concreter kunnen maken en kritischer vragen erover kunnen stellen. Op deze manier worden de werknemers aan het denken gezet over hun toekomst en over de stappen die nodig zijn om te bereiken wat zij willen bereiken.

- *Meer sturen in het aanbod van mobiliteit bevorderende HR-praktijken:* om de bekendheid van mobiliteit bevorderende HR-praktijken te vergroten, zouden leidinggevenden meer kunnen sturen op het aanbod van mobiliteit bevorderende HR-praktijken. Veel van deze HR-praktijken staan online op Achmea.net. Veel leidinggevenden verwijzen hun werknemers daarom vaak naar Achmea.net. Echter weten veel werknemers niet wat het aanbod is en het voor hun beschikbaar is.. Door meer sturing van de leidinggevenden wordt het concreter voor de werknemers. Wanneer werknemers meer op de hoogte zijn van de beschikbare mobiliteit bevorderende HR-praktijken zullen zij meer bewust worden van het vraagstuk mobiliteit en erover nadenken. Dit zou wellicht hun mobiliteitsbereidheid verhogen. Naast dat werknemers meer op de hoogte zullen zijn, zullen zij ook het gevoel ervaren dat hun leidinggevende openstaat voor mobiliteit, waardoor de werknemers minder bang zijn om aan te geven dat ze iets anders willen doen.

7.2.5 Actievere houding HR-afdeling

- *Teammanagers ondersteunen:* alhoewel slechts een aantal leidinggevenden in de interviews hebben aangegeven moeite te hebben met het stimuleren van werknemers in mobiliteit en weinig gebruik te maken van de mobiliteit bevorderende HR-praktijken, wordt een actievere houding van de HR-afdeling aanbevolen. Purcell et al. (geciteerd in Knies, 2012) stelt dat de manier waarop leidinggevenden zelf aangestuurd worden invloed heeft op de manier waarop leidinggevenden met hun werknemers omgaan. Leidinggevenden die zich ondersteund voelen presteren beter op het managen van werknemers. De HR-afdeling zou de leidinggevenden kunnen wijzen op de HR-praktijken die geschikt zijn voor KCC werknemers. Ook zou de HR-afdeling een top 10 links van mobiliteit bevorderende HR-praktijken op de *homepagina* van Achmea.net kunnen maken om de leidinggevenden en werknemers hierin te ondersteunen.
- *Workshops organiseren:* evenals kan de HR-afdeling workshops organiseren om werknemers en leidinggevenden te helpen bij het stimuleren van mobiliteit. Voorheen was

er al een workshop georganiseerd over hoe werknemers en leidinggevenden het “echte gesprek” kunnen voeren. Het echte gesprek gaat over het voeren van gesprekken met lastige onderwerpen. Mobiliteit kan een lastige onderwerp zijn. Gezien deze workshop al een aantal jaren geleden is georganiseerd, wordt er aanbevolen om deze workshop of soortgelijke workshops wederom te organiseren. Workshops kunnen een middel zijn om de kennis en vaardigheden van leidinggevenden te verbeteren. Hierbij kunnen zij effectief in gesprek gaan met hun werknemers en de HR-praktijken succesvol implementeren (Purcell & Hutchinson, 2007; Renwick, 2000).

7.2.6 Extra performance target “mobiliteit bevordering” toevoegen

Uit de interviews zijn een aantal beweegredenen naar voren gekomen om mobiliteit bevorderende HR-praktijken in te zetten. Zo blijkt dat beperkte bewegingsruimte een belemmerende beweegreden is voor leidinggevenden om mobiliteit bevorderende HR-praktijken in te zetten. Doordat leidinggevenden vanwege te beperkte bewegingsruimte moeten kiezen, geven zij vaak de voorkeur aan het behalen van hun *performance targets*. De leidinggevenden worden immers beoordeeld op hun prestaties en niet op hoeveel werknemers zij helpen met doorstromen. Hierdoor kan het onderwerp mobiliteit naar achteren geschoven worden. Als mobiliteit een belangrijke item voor Achmea is, dan zouden zij dat wellicht ook moeten uitstralen in de beoordelingsformulieren voor de leidinggevenden. Daarom wordt er aanbevolen om het bevorderen van mobiliteit (of duurzame inzetbaarheid) als een *performance target* in de beoordelingsformulieren op te nemen. Dit zouden leidinggevenden meer kunnen motiveren om meer met de mobiliteit van hun werknemers bezig te gaan.

8. REFERENTIELIJST

- Achmea (2014). *Achmea CAO 2014-2015*. Geraadpleegd op https://www.fnv.nl/site/alle-sectoren/caos/caos/8612/Achmea_cao_2014-2015.pdf
- Ajzen, L. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179–211.
- Ajzen, L. (2002). Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control and the theory of planned behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 32 (4), 665-683.
- Beadles II, N.A., Lowery, C.M., Petty, M.M., & Ezell, H. (2000). An examination of the relationship between turnover functionality, turnover frequency and organizational performance. *Journal of Business and Psychology*, 15(2), 331-337.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: examining the role of person–organization and person–job fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 138-162.
- Bos-Nehles, A. C. (2010). *The line makes the difference: line managers as effective HRM partners*. Geraadpleegd op http://doc.utwente.nl/71866/1/thesis_A_Bos-Nehles.pdf
- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3-23.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2008). *Strategy and human resource management*. Houndmills: Palgrave.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. Palgrave Macmillan.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Budhwar, P. S. (2000). Strategic integration and devolvement of human resource management in the UK manufacturing sector. *British Journal of Management*, 11(4), 285-302.
- Burke, R. J., & Ng, E. (2006). The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 16, 86–94.
- Conner, M., & Armitage, C. J. (1998). Extending the theory of planned behavior: A review and avenues for further research. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(15), 1429-1464.
- Coppin, L., & van den Brande, T. (2007). Voluntary and forced job mobility in Europe. Geraadpleegd op http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2007/12/en/1/ef0712en.pdf

- Connexys. (2015). *Whitepaper Arbeidsmobiliteit*. Retrieved from https://connexys.com/wp-content/uploads/Whitepaper-Arbeidsmobiliteit.def.pdf?utm_campaign=Aanvragen+case&utm_source=hs_automation&utm_medium=email&utm_content=22789457&_hsenc=p2ANqtz-9FseKGNXHMakmutPf8PHDsaR0tKEcCAnkDOIxdrybBaDBYVc_QQvZl2GQ4f3mT7AwfMA2bnx4XIUvncVAyn06FT98Q&_hsmi=22789457
- Creed, P. A., Fallon, T., & Hood, M. (2009). The relationship between career adaptability, person and situation variables, and career concerns in young adults. *Journal of Vocational Behavior*, 74(2), 219-229.
- Cunningham, G. B., Fink, J. S., & Sagas, M. (2005). Extensions and further examination of the job embeddedness construct. *Journal of Sport Management*, 19(3), 319.
- Damschroder, L. J., Aron, D. C., Keith, R. E., Kirsh, S. R., Alexander, J. A., & Lowery, J. C. (2009). Fostering implementation of health services research findings into practice: a consolidated framework for advancing implementation science. *Implementation Science*, 4(1), 1.
- Dany, F., Guedri, Z., & Hatt, F. (2008). New insights into the link between HRM integration and organizational performance: the moderating role of influence distribution between HRM specialists and line managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(11), 2095-2112.
- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2011). The management paradox: Self-rated employability and organizational commitment and performance. *Personnel Review*, 40(2), 152-172.
- De Grip, A. D., Loo, J. V., & Sanders, J. (1999). Employability in Nederland. *Economisch-Statistische Berichten*, 84(4189), 116-118.
- De Grip, A., Loo, J., & Sanders, J. (2004). The industry employability index: Taking account of supply and demand characteristics. *International Labour Review*, 143(3), 211-233.
- Dekker, F., & Beer, P. (2015). Flexibele arbeid en het HRM-beleid van werkgevers. *Tijdschrift voor HRM*, 2015(2).
- De Winne, S., Stynen, D., Gilbert, C., & Sels, L. (2008). Is meer personeel in beweging beter?. *Gedrag en Organisatie*, 21(4), 344-364.
- Dijkstra, J.H. (1997). *Mobiliteitsbeleid*. Kluwer Bedrijfsinformatie.
- Direnzo, M. S., & Greenhaus, J. H. (2011). Job search and voluntary turnover in a boundaryless world: A control theory perspective. *Academy of Management Review*, 36(3), 567-589.

- Dulac, T., Coyle-Shapiro, J., Henderson, D. J., & Wayne, S. J. (2008). Not all responses to breach are the same: The interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations. *Academy of Management Journal*, *51*, 1079–1096.
- Edgar, F., & Geare, A. (2009). Inside the “black box” and “HRM”. *International Journal of Manpower*, *30*(3), 220-236.
- European Commission. (2011). *A Renewed EU Strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility*. Geraadpleegd op <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0681:FIN:en:PDF>
- Gesthuizen, M., & Dagevos, J. (2005). Arbeidsmobiliteit in goede banen. *Oorzaken van baan- en functiewisselingen en gevolgen voor de kenmerken van het werk*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Gilbert, C., De Winne, S., & Sels, L. (2011). The influence of line managers and HR department on employees' affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, *22*(8), 1618-1637.
- Godin, G., & Kok, G. (1996). The theory of planned behavior: a review of its applications to health-related behaviors. *American Journal of Health Promotion*, *11*(2), 87-98.
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, *21*(1), 3-13.
- Hales, C. (2005). Rooted in supervision, branching into management: Continuity and change in the role of first-line managers. *Journal of Management Studies*, *42*, 471–507.
- Herman, H. M., Huang, X., & Lam, W. (2013). Why does transformational leadership matter for employee turnover? A multi-foci social exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, *24*(5), 763-776.
- Jacobs, L., De Cuyper, P., Heylen, V., & De Rick, K. (2014). Een onderzoek naar de kenmerken en oorzaken van (vrijwillig) vertrek uit de socioculturele sector in Vlaanderen. *Tijdschrift van het Steunpunt WSE*, *24*(1), 93-98.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, *55*(6), 1264-1294.
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, *31*(2), 386-408.

- Kalleberg, A. L. (2009). Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition. *American Sociological Review*, 74(1), 1-22.
- Kearney, E., Gebert, D., & Voelpel, S. C. (2009). When and how diversity benefits teams: The importance of team members' need for cognition. *Academy of Management Journal*, 52(3), 581-598.
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366-391.
- Kerkhofs, S. (2015). De social media ontwikkelingen voor 2016. Geraadpleegd op <http://www.emerce.nl/achtergrond/social-media-ontwikkelingen-2016>
- Kiazad, K., Holtom, B. C., Hom, P. W., & Newman, A. (2015). Job embeddedness: A multifoci theoretical extension. *Journal of Applied Psychology*, 100 (3), 641– 659.
- Kim, Y. J., Njite, D., & Hancer, M. (2013). Anticipated emotion in consumers' intentions to select eco-friendly restaurants: Augmenting the theory of planned behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 255-262.
- Knies, E. (2012). *Meer waarde voor en door medewerkers: Een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Konopaske, A. P. R., Robie, A. P. C., & Ivancevich, J. M. (2009). Managerial willingness to assume traveling, short-term and long-term global assignments. *Management International Review*, 49(3), 359-387.
- Kluijtmans, F. (2009). *Leerboek personeelsmanagement*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Larsen, H., & Brewster, C. (2003). Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe?. *Employee Relations*, 25(3), 228-244.
- Lee, W.T., Burch, T. C., & Mitchell, T. R. (2014). The story of why we stay: A review of job embeddedness. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 199-216.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J., Burton, J. P., & Holtom, B. C. (2004). The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 47(5), 711-722.
- Leisink, P. L., & Knies, E. (2011). Line managers' support for older workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1902-1917.

- McFarland, L. A., & Ryan, A. M. (2000). Variance in faking across noncognitive measures. *Journal of Applied Psychology, 85*, 812–821.
- Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sense making. *Academy of Management Journal, 48*, 21–49.
- Mallol, C. M., Holtom, B. C., & Lee, T. W. (2007). Job embeddedness in a culturally diverse environment. *Journal of Business and Psychology, 22*(1), 35-44.
- McDermott, A. M., Conway, E., Rousseau, D. M., & Flood, P. C. (2013). Promoting effective psychological contracts through leadership: The missing link between HR strategy and performance. *Human Resource Management, 52*(2), 289-310.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal, 44*(6), 1102-1121.
- Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2001). The unfolding model of voluntary turnover and job embeddedness: Foundations for a comprehensive theory of attachment. *Research in Organizational Behavior, 23*, 189-246.
- Muffels, R. (2013). Flexibilisering en de toegang tot de arbeidsmarkt. *TPE digitaal, 7*(4), 1-6.
- Nanda, R., & Sørensen, J. B. (2010). Workplace peers and entrepreneurship. *Management Science, 56*(7), 1116-1126.
- Op de Beeck, S., Wynen, J., & Hondeghem, A. (2015). HRM implementation by line managers: explaining the discrepancy in HR-line perceptions of HR devolution. *The International Journal of Human Resource Management, 1-19*.
- Otto, K., & Dalbert, C. (2012). Individual differences in job-related relocation readiness: The impact of personality dispositions and social orientations. *Career Development International, 17*(2), 168-186.
- Pauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies, 46*(1), 129-142.
- Paunonen, S. V., & Le Bel, E. P. (2012). Socially desirable responding and its elusive effects on the validity of personality assessments. *Journal of Personality and Social Psychology, 103*(1), 158.
- Perry, E. L., & Kulik, C. T. (2008). The devolution of HR to the line: Implications for perceptions of people management effectiveness. *The International Journal of Human Resource Management, 19*(2), 262-273.

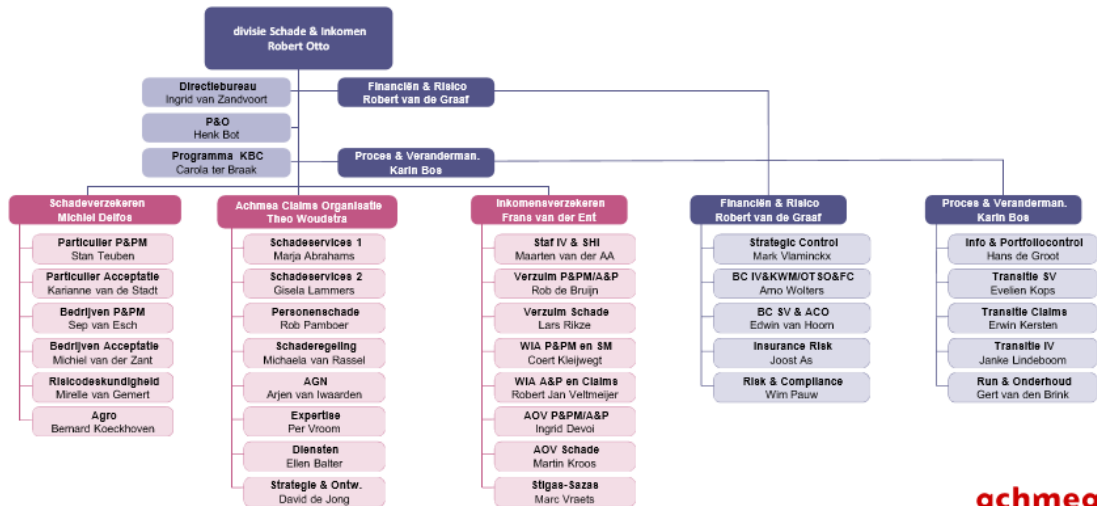
- Pratt, M. G., Rockmann, K. W., & Kaufmann, J. B. (2006). Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents. *Academy of Management Journal*, 49(2), 235-262.
- Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20.
- Raet (2016). *Samenvatting Raet HR Benchmark 2016*. Geraadpleegd op <http://www.confina.nl/wp-content/uploads/RAETHRBenchmark2016samenvatting.pdf>
- Renwick, D. (2000). HR-line work relations: A review, pilot case and research agenda. *Employee Relations*, 22(2), 179-205.
- Rivis, A., Sheeran, P., & Armitage, C. J. (2009). Expanding the affective and normative components of the Theory of Planned Behavior: A meta-analysis of anticipated affect and moral norms. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(12), 2985-3019.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel psychology*, 54(4), 845-874.
- Smith, V. (2010). Enhancing employability: Human, cultural, and social capital in an era of turbulent unpredictability. *Human Relations*, 63, 279–303.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- Snape, E., & Redman, T. (2010). HRM practices, organizational citizenship behaviour, and performance: A multi-level analysis. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1219-1247.
- Sok, J., Blomme, R., & Tromp, D. (2013). The use of the psychological contract to explain self-perceived employability. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 274-284.
- Thijssen, J. G., Van der Heijden, B. I., & Rocco, T. S. (2008). Toward the employability—link model: current employment transition to future employment perspectives. *Human Resource Development Review*, 7(2), 165-183.
- Wall, T. D., & Wood, S. J. (2005). The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. *Human Relations*, 58(4), 429-462.
- Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2007). Strategic HRM and organizational behavior: Integrating multiple levels of analysis. *CAHRS Working Paper Series*, 468. Geraadplaagd op: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu.proxy.library.uu.nl/cgi/viewcontent.cgi?article=1469&context=cahrswp>

- van Dam, K. (2003). Understanding experts' attitudes toward functional flexibility. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3, 138–154.
- van den Heuvel, M. M. H. (2011). *De stap naar buiten: wat wil je en wat kun je? Een onderzoek naar de factoren die van invloed zijn op de externe mobiliteit van medewerkers bij WSD* (Master's thesis, University of Utrecht).
- Van Vianen, E. (2007). Onbegrensde loopbanen; een kwestie van persoon en organisatie. *Gedrag & Organisatie*, 3, 303 – 318.
- Yukl, G., O'Donnell, M., & Taber, T. (2009). Influence of leader behaviors on the leader-member exchange relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 24, 289–299.
- Zeelenberg, M., & Pieters, R. (2007). A theory of regret regulation 1.0. *Journal of Consumer psychology*, 17(1), 3-18.
- Zhang, M., Fried, D. D., & Griffeth, R. W. (2012). A review of job embeddedness: Conceptual, measurement issues, and directions for future research. *Human Resource management review*, 22(3), 220-231.
- Zhang, Y., Waldman, D. A., Han, Y. L., & Li, X. B. (2015). Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences. *Academy of Management Journal*, 58(2), 538-566.
- Zwinkels, W., Ooms, D. & Sanders, J. (2009). *Omvang, aard en achtergronden van baan-baan mobiliteit*. Den Haag: Raad voor Werk en Inkomen.

9. BIJLAGEN

Bijlage 1: Organogram divisie Schade & Inkomen

Divisie Schade & Inkomen



Bijlage 2: Topiclijst interview werknemers

Doel interview: achterhalen of werknemers eerder ervaring hebben gehad met mobiliteit, welke stimulerende en belemmerende factoren van invloed zijn op hun mobiliteitsbereidheid, hoe zij hun verantwoordelijkheid voor mobiliteit zien en welke bijdrage Achmea volgens hen kan leveren om mobiliteit te verhogen.

1. Inleiding

- Welkom praatje

Welkom! Ten eerste heel erg bedankt voor uw medewerking! Mijn naam is Yalin Yu, 24 jaar oud en momenteel ben ik masterstudente Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit van Utrecht. Voordat ik verder ga met het uitleggen van mijn onderzoek, zou ik graag willen weten wie u bent. Zou u zichzelf ook even kunnen voorstellen?

Werknemers zullen zich moeten ontwikkelen, zodat zij de huidige eisen kunnen bijhouden en daarnaast met plezier en welzijn kunnen blijven werken. Een manier om eigen ontwikkeling te bevorderen is door uzelf bloot te stellen aan verschillende werkervaringen. Dat kan door mobiliteit. Mobiliteit gaat over het veranderen van functie, binnen of buiten Achmea. De bereidheid om te mobiliseren is één van de voorwaarden om de daadwerkelijke mobiliteit te kunnen realiseren.

Mijn onderzoek gaat over de factoren die de mobiliteitsbereidheid van werknemers kunnen beïnvloeden en de rol die leidinggevenden hierin kunnen spelen. In dit onderzoek wordt de nadruk gelegd op vrijwilligheid, waarbij werknemers dan uit eigen initiatief van functie willen veranderen. In dit interview zou ik graag van u willen weten waarom u wel of niet wil mobiliseren. Ik ben geïnteresseerd in uw mening, ervaringen en ideeën. U krijgt tijdens het interview de mogelijkheid om uw verhaal en kennis te delen.

1.1 Opbouw interview

- Duur interview (+/- 60min)
- Bezwaar tegen het opnemen van het interview? (Er wordt hier vertrouwelijk mee omgegaan: geen persoonlijke gegevens worden in het verslag verwerkt)
- Tijdens het interview mag u gerust vragen stellen en stoppen

2. Interview

2.1 Hoe bevalt uw huidige functie?

- Wat vindt u aantrekkelijk en minder aantrekkelijk aan uw functie?
- Hoelang werkt u al in deze functie? (links)
- Hoelang werkt u al in deze organisatie? (links)

2.2 Wat voor werk heeft u hiervoor gedaan? (eerdere ervaringen met mobiliteit, ervaren controle)

- Lang bij dezelfde werkgever gewerkt?
- Intern/extern van baan veranderd?

2.3 Bent u bereid om binnenkort of in de toekomst vrijwillig van functie te veranderen, binnen of buiten Achmea? (houding)

2.4 Van wat voor omstandigheden hangt uw bereidheid af? Welke factoren maken het voor u gemakkelijker/moeilijker om van functie te veranderen? (Ervaren controle)

(Weten ze geen factoren meer? Dan zelf een aantal factoren aankaarten) Denk hierbij aan de steun van vrienden, familie, vrienden of leidinggevendenden? Of aan de vaardigheden die u heeft of aan de financiële omstandigheden?

2.5 Wat heeft u van Achmea nodig om van functie te veranderen?

(Weten ze geen factoren meer?) Denk aan het aanbieden van MBO/HBO opleidingen, gesprek met leidinggevendenden, in- en outplacement programma's, loopbaan coaching, loopbaantesten (ervaren controle)

- In hoeverre bent u tevreden over de aangeboden mobiliteit bevorderende HR-praktijken? Zou u daar meer over kunnen vertellen? Heeft u ook tips of verbeterpunten

2.6 In hoeverre bent u tevreden over uw leidinggevende voor het verhogen van mobiliteit? Heeft u het gevoel dat u open met uw leidinggevende over mobiliteit kan praten?

2.7 Waarom vindt u het wel of niet belangrijk om van functie te veranderen? (houding)

2.8 Zou u kunnen aangeven hoe uw omgeving (bijv. familie, vrienden, collega's, organisatie) erover denkt als u van functie zou veranderen? (subjectieve normen)

2.9 Kunt u beschrijven hoe uw relatie met uw collega's, leidinggevende en organisatie eruit ziet? (links)

- Bent u hecht/betrokken met hen?

2.10 Kunt u aangeven in hoeverre u denkt dat u goed bij uw functie past? (fit)

- Kunt u uw kennis en vaardigheden voldoende benutten en actief bijdragen aan uw team?
- Krijgt u hier voldoende waardering voor?

2.11 Zou u kunnen aangeven wat u zoal moet opgeven als u uw huidige functie gaat verlaten? (sacrifice) (Bijv. relatie met collega's, vaste contract, zekerheid, goede arbeidsvoorwaarden)

2.12 Wie zou volgens u de verantwoordelijkheid moeten nemen om de mobiliteit van u en uw collega's te verhogen? (psychologisch contract)

- Waarom zou de verantwoordelijkheid daar moeten liggen?
- Wat is uw oordeel over de mate waarin werknemers hun verantwoordelijkheid moeten nemen om mobiel te blijven?

3. Aanvulling

- Zijn er nog andere factoren die van invloed zijn op uw mobiliteitsbereidheid?

4. Afsluiting

- Heeft u nog vragen?
- Bereikbaar op telefoonnummer en email voor vragen en opmerkingen.
- Nogmaals bedanken.

Bijlage 3: Topclijst interview leidinggevenden

Doel interview: achterhalen of leidinggevenden gemotiveerd en capabel zijn en over mogelijkheden beschikken om mobiliteit bevorderende HR-praktijken te implementeren, wat volgens hen manieren zijn om door- of uitstroom te stimuleren en in hoeverre zij zich verantwoordelijk voelen voor het verhogen van mobiliteit

1. Inleiding

- Welkom praatje

Welkom! Ten eerste heel erg bedankt voor uw medewerking! Mijn naam is Yalin Yu, 24 jaar oud en momenteel ben ik masterstudente Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit van Utrecht. Voordat ik verder ga met het uitleggen van mijn onderzoek, zou ik graag willen weten wie u bent. Zou u zichzelf ook even kunnen voorstellen?

Werknemers zullen zich moeten ontwikkelen, zodat zij de huidige eisen kunnen bijhouden en daarnaast met plezier en welzijn kunnen blijven werken. Door werknemers bloot te laten stellen aan verschillende werkervaringen zullen zij zich verder ontwikkelen. Dat kan door mobiliteit. Mobiliteit gaat over het veranderen van functie, binnen of buiten Achmea. De bereidheid om te mobiliseren is één van de voorwaarden om de daadwerkelijke mobiliteit te kunnen realiseren. In dit onderzoek wordt de nadruk gelegd op vrijwilligheid, waarbij werknemers dan uit eigen initiatief van functie willen veranderen. Daarnaast staan de lange functieverblijftijd werknemers centraal in mijn onderzoek. Dit zijn werknemers met een lange functieverblijftijd (meer dan 10 jaar) die zelf niet in beweging komen of in beweging te krijgen zijn. Werknemers die op dit moment nog goed functioneren, maar wellicht in de toekomst vast kunnen lopen als de werknemer of leidinggevende niets doet.

Mijn onderzoek gaat over de factoren die de mobiliteitsbereidheid van werknemers kunnen beïnvloeden en de rol die leidinggevenden hierin kunnen spelen. Naast dat werknemers zelf bereid moeten zijn om te mobiliseren, is de rol van de leidinggevende ook belangrijk. Ik ben geïnteresseerd in uw mening, ervaringen en ideeën. U krijgt tijdens de interview de mogelijkheid om uw verhaal en kennis te delen.

1.1 Opbouw interview

- Duur interview (+/- 60min)
- Bezwaar opnemen van het interview? (Er wordt hier vertrouwelijk mee omgegaan, er worden geen persoonlijke gegevens in het verslag verwerkt)
- Tijdens het interview mag de leidinggevende gerust vragen stellen en stoppen

2 Interview

2.1 Hoe ervaart u zelf de mobiliteitsbereidheid onder uw werknemers? (+/- 5 min)

- Zou u hier een voorbeeld van kunnen geven (positieve en negatieve voorbeelden)
- Heeft u zelf ervaring met werknemers die door- of uit uw team zijn gestroomd?
- Zoja, hoeveel? En waarheen?

2.2 Bent u bereid om werknemers door- of uit te laten stromen wanneer zij aangeven dat zij graag van functie willen veranderen? (motivatie)

- Waarom vindt u het wel of niet belangrijk om werknemers door- of uit te laten stromen?

- Zou u kunnen aangeven wat u als voor- en nadelen ziet om uw werknemers door- en uit te laten stromen? (motivatie)

2.3 Van wat voor omstandigheden hangt uw bereidheid af om uw werknemers door- of uit te laten stromen? In andere woorden: welke factoren maken het voor u gemakkelijker of moeilijker? *(Ruimte geven om vraag te beantwoorden)*

(Weten ze geen factoren meer? Dan zelf een aantal factoren aankaarten) Denk hierbij aan het beschikken over financiële middelen, steun van HR-afdeling, tijd.

2.4 Wat heeft u van Achmea nodig om door- en uitstroom van uw werknemers mogelijk te maken?

- Denkt u dat er financiële drempels zijn voor leidinggevenden om medewerking te verlenen aan door- en uitstroom van werknemers?
- Zoja, hoe vaak denk u dat dit de reden is dat een wens tot door- en uitstroom niet plaatsvindt?

2.5 Zou u kunnen aangeven hoe u mobiliteit stimuleert? (ability)

- Wat werkt volgens u wel en niet?
- Waarom wel en waarom niet?

2.6 Zou u kunnen aangeven wat u doet als een werknemer bij u aangeeft dat hij/zij van functie wil veranderen? (ability)

- Zou u een voorbeeld kunnen geven?
- Houdt u wel eens iemand tegen die wil uitstromen omdat het fijn is om een productieve en stabiele medewerker te behouden?

2.7 Wie zou volgens u de verantwoordelijkheid moeten nemen om de mobiliteit van de werknemers te verhogen?

- Waarom zou de verantwoordelijkheid daar moeten liggen? (psychologisch contract)
- Wat is uw oordeel over de mate waarin leidinggevenden hun verantwoordelijkheid hierover nemen?

3. Aanvulling

- Zijn er nog andere factoren die invloed kunnen hebben op de mobiliteitsbereidheid van uw werknemers?
- Heeft u nog tips voor het verhogen van de mobiliteitsbereidheid van werknemers?

4. Afsluiting

- Heeft u nog vragen?
- Bereikbaar op telefoonnummer en email voor vragen en opmerkingen.
- Nogmaals bedanken.

Bijlage 4: Codeboom interviews KCC werknemers

❖ Factoren mobiliteitsbereidheid KCC werknemers

- Houding werknemers
 - Bereidheid om te mobiliseren
 - Verantwoordelijkheidsgevoel over mobiliteit (het psychologisch contract)
- Stimulerende factoren
 - Ontwikkeling
 - Begeleiding
 - Besef van noodzaak
 - Invloed van leidinggevende
 - Goedkeuring van partner
- Belemmerende factoren
 - Plezier in het werk
 - Goede arbeidsvoorwaarden
 - Binding met Achmea, leidinggevenden en collega's
- Interessante bevindingen
 - Mindere kanten van de functie slikken
 - Invloed van collega's
 - Onbekendheid mobiliteit bevorderende HR-praktijken

Bijlage 5: Codeboom interviews leidinggevenden

- ❖ Factoren die van invloed zijn op de manier waarop leidinggevenden implementeren
 - Houding leidinggevenden
 - Bereidheid om mobiliteit bevorderende HR-praktijken te implementeren
 - Verantwoordelijkheidsgevoel over mobiliteit (het psychologisch contract)
 - Beweegredenen
 - Gelukkige werknemers (stimulerend)
 - Invloed op prestaties (stimulerend)
 - Inspiratie voor anderen (stimulerend)
 - Houding en gedrag van werknemers (zowel stimulerend als belemmerend)
 - Bewegingsruimte (tijd, geld, performance targets) (belemmerend)
 - Vaardigheden en capaciteiten
 - Bewust maken
 - Ondersteuning
 - Veilige omgeving creëren
 - Benodigde middelen
 - Tijd
 - Bewegingsruimte
 - Flexibiliteit
 - Budget