

SOC
SOC
1995-92

'IN BEWEGING'

Een effectiviteitsmeting naar de programma's aangeboden door Switch in het kader van het interne mobiliteitsbeleid.

Afstudeerproject van
Marlies Peelen

in het kader van de studie Personeelwetenschappen

Begeleiding:

KUB: Prof. dr L.S. Tigchelaar

Rabofacet: P.A.M. Legen

Tilburg, augustus 1995

*'Choose a job you love, and you will never have
to work one day in your life'*

Confucius

Voorwoord

Als ik zo'n 10 jaar terug ga in de tijd, en ik bedenk mij wat ik destijds antwoordde op de vraag: 'Wat wil je later worden?', dan antwoordde ik dat het mij leuk leek om er voor te zorgen dat mensen op de goede plek in een organisatie zouden komen. Een paar jaar later moest de keuze gemaakt worden wat te doen na de middelbare school. Ik heb het geluk een grote broer te hebben (en twee zussen) die al wat zoekwerk enkele jaren eerder had verricht. Hij had toen gehoord van de studie Personeelwetenschappen. Vol goede moed begon ik deze doctoraalstudie. In het tweede jaar hoorde ik het woord 'loopbanen'. Toen schoot mij mijn jeugdwens weer te binnen. Dat kwam toch wel in de richting. Op het moment dat de afstudeerfase naderde, moest er opnieuw een keuze worden gemaakt. Mijn moeders enthousiasme met betrekking tot leeftijdsbewustpersoneelsbeleid sloeg over. Ik begon te lezen, en steeds vaker kwam ik tot de conclusie wat voor moois mobiliteit eigenlijk is (zowel voor de individuele werknemer als de werkgever) en niet alleen in het kader van leeftijdsbewustpersoneelsbeleid. Ik besloot dit onderwerp centraal te stellen in mijn afstudeerproject. Gelukkig was daar mijn vader. Via hem kwam ik in contact met de juiste mensen van Rabofacet. De ideeën die hier over mobiliteit speelden, spraken mij direct aan. Tegelijkertijd was er het besef dat ik ging afstuderen op het onderwerp waar ik tien jaar geleden over droomde.

Zes mooie maanden zijn voorbij gevlogen. Ik heb het zeer goed naar mijn zin gehad, voor een groot deel dankzij de directe aanwezigheid van Paula en Joke. Daarnaast kan ik mijn moeder en Henk niet genoeg bedanken, een half jaar lang hadden zij mij weer over de vloer. Voor mij scheelde dit in reistijd en dat het eten iedere dag klaar stond... pure verwennerij! De weekenden was ik vrij, maar het 'project' was toch aanwezig in het koppie. Erik brainstormde gewoon mee en probeerde wegwijs te worden uit alle afkortingen die ik zelf ternauwernood begreep.

Alhoewel ik deze afstudeerstage als een project zag, waar ik alleen aan werkte, ben ik toch blij met de hulp, de steun en het kritische commentaar van Erik, Hélène, Paula en Wilco. Daarnaast wil ik de heer Tigchelaar danken voor de begeleiding in de laatste fase. Helaas houdt mijn bestaan als student op, maar vol verwachting stap ik in de wereld van het werk!

Samenvatting

De doelstelling van dit afstudeerproject is een effectiviteitsmeting naar de programma's aangeboden door Switch in het kader van het interne mobiliteitsbeleid. De probleemstelling is geschetst als: 'In hoeverre zijn de programma's mobiliteitsbevorderend?'. Hiertoe is een model ontwikkeld, dat centraal staat in dit onderzoek.

Allereerst wordt een schets gegeven van de plaats die Switch inneemt in de Rabofacetorganisatie.

Hierna wordt mobiliteit vanuit diverse invalshoeken belicht: algemeen, economisch, psychologisch en juridisch.

Vanuit het centrale model zijn een aantal meetpunten geformuleerd:

- discrepantie tussen loopbaanwensen en de feitelijke situatie;
- persoonskenmerken: 'attribution of cause' en 'attribution of control';
- perceptie van mogelijkheden in de organisatie.

Gekeken is nu in hoeverre de programma's veranderingen bewerkstelligen in de richting die effectief kan worden genoemd. Er is onderscheid gemaakt naar twee soorten programma's: programma's die herplaatsing als doel hebben. En het programma Loopbaanverkenning waarin het bewustzijn rondom de loopbaan centraal staat. De eerste soort programma's, het zogenaamde herplaatsingstraject, is onderzocht met interviews. Het tweede soort programma Loopbaanverkenning is onderzocht met enquêtes. Uit deze twee onderzoeken volgt dat:

- men zich bewust wordt van de discrepantie tussen loopbaanwensen en de feitelijke situatie. Op dit punt kunnen beide programmasoorten effectief genoemd worden.
- het herplaatsingstraject effectief is op het punt van de persoonskenmerken; de workshop Loopbaanverkenning is nog niet effectief gebleken.
- men na het volgen van de programma's een goed beeld heeft voor zichzelf met betrekking tot vervolgfuncties in de organisatie. Op dit punt kunnen de programma's aldus eveneens effectief genoemd worden.

Al met al kan geconcludeerd worden dat het herplaatsingstraject effectief is en een mobiliteitsbevorderend effect heeft. Over de workshop Loopbaanverkenning kan dit nog niet gezegd worden, aangezien de pilotgroep te specifiek was.

De conclusies worden gevolgd door aanbevelingen ten behoeve van toekomstige beleidsmaatregelen om de mobiliteit over de gehele organisatie te bevorderen.

Summary

The purpose of this project is a measurement of the effectiveness of the programs offered by Switch with respect to the internal mobility policy. The problem is defined as: 'to what extent are the programs beneficial to mobility.' For this purpose a model has been developed, that takes a central place in this research. First the role of Switch in the organization is briefly outlined. Then mobility is illustrated from different points of view: general, economic, psychological and juridical.

From the central model I formulated several measuring-points:

- discrepancy between career wishes and the actual situation;
- personal characteristics: attribution of cause and attribution of control;
- perception of possibilities in the organization.

To be seen is to what extent the programs effectuate changes in a way that can be called effective. A distinction has been made between the programs: one group of programs with the purpose of replacement, and the program 'Loopbaanverkenning'. In this program the consciousness about the career is the central point. The first group of programs, the replacementprograms, has been examined by interviews. The second program 'Loopbaanverkenning' has been examined by inquiries. These two examinations have shown that:

* one becomes conscious of the discrepancy between career wishes and the actual situation. At this point both programs can be called effective.

* the replacementprograms are effective concerning the personal characteristics; the workshop 'Loopbaanverkenning' did not yet turn out to be effective.

* after following the program one has a good overview concerning the possibilities for other jobs in the organization. At this point both programs can be called effective also.

By-and-large, one can conclude that the replacementprograms are effective and have mobility-promoting-effects. However, this can not yet been said about the workshop, because the pilotgroup was too specific.

The conclusions are followed by recommendations on behalf of future policy-actions to promote mobility organization-wide.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	i
Samenvatting.....	ii
Summary	iii
Inhoudsopgave	iv
Inleiding	1
1. Rabobank, Rabofacet en Switch.....	3
1 Rabobank Nederland	3
1.2 Rabofacet.....	3
1.3 De Product Unit Switch	5
2 Theoretische achtergrond	6
2.1 Mobiliteit	6
2.1.1 Mobiliteit, flexibiliteit en inzetbaarheid	9
2.1.2 Waarom mobiliteit?	11
2.1.3 Mobiliteit en veranderingsbereidheid	14
2.1.4 Rabofacet en mobiliteit	16
2.2 Economische verdieping.....	17
2.2.1 De interne arbeidsmarkt.....	17
2.2.2 Human Capital Theory	19
2.2.3 Transactiekostentheorie	20
2.2.4 Impliciete contracttheorie.....	21
2.2.5 Search Theory	22
2.3. Psychologisch kader	25
2.3.1 Loopbaanankers	25
2.3.2 Attributietheorie	27
2.4 Ordeningsprincipes	29
2.5 Juridisch aspect	31
2.5.1 Mobiliteit verplicht?	31
2.5.2 CAO voor het bankbedrijf.....	32
2.5.3 Sociaal plan Rabobank Nederland.....	33
3 Onderzoeksofzet	35
3.1 Methode van onderzoek	35
3.2 Doelstelling, probleemstelling, onderzoeksvragen en hypotheses	36
3.3 Basis cursus: Loopbaanverkenning.....	38

3.3.1 Onderzoekspopulatie	38
3.3.2 Inhoud enquête	39
3.3.3 Validiteit en betrouwbaarheid enquête	40
3.4 Herplaatsingtraject	41
3.4.1 Onderzoekspopulatie	41
3.4.2 Validiteit en betrouwbaarheid interview	41
4 Resultaten	43
4.1 Resultaten interviews	43
4.1.1 Vooraf	43
4.1.2 Discrepantie tussen loopbaanwensen en feitelijke situatie.....	44
4.1.3 Discrepantie naar Persoonskenmerken (P), inhoudelijke taken (I) en omgeving (O)	45
4.1.4 Persoonskenmerken ('attribution of cause' & 'attribution of control')	46
4.1.5 Perceptie van mogelijkheden in de organisatie	47
4.1.6 Soort functieverandering.....	48
4.1.7 Aantallendruk.....	49
4.1.8 Sociale steun	49
4.1.9 Geografische mobiliteit.....	50
4.2 Resultaten enquêtes	51
4.2.1 Onderdelen I, II en III: discrepanties tussen loopbaanwensen en feitelijk functioneren	51
4.2.2 Onderdeel IV en V: attribution of cause en attribution of control.....	54
4.2.3 Onderdeel VI: Perceptie van mogelijkheden in de organisatie	58
4.3 Resultaten van beide onderzoeken	60
4.4 Conclusie	61
5 Conclusies en aanbevelingen.....	63
5.1 Aanbevelingen.....	64
Literatuurlijst	66
Bijlagen	69

Inleiding

Organisaties zijn aan veranderingen onderhevig. Zowel de omgeving verandert als de organisatie zelf en deze beïnvloeden elkaar. Rabofacet behoort ook tot één van die organisaties die in een turbulente omgeving staan, maar die ook zelf intern turbulente ontwikkelingen doormaakt. De omgeving vraagt om slagvaardige leveranciers, die tijdig kunnen voldoen aan een wijzigende vraag. Aangezien er een groot productenpakket bestaat, bevinden producten zich in verschillende productlevenscycli. Het personeelsbestand bestaat voor een groot deel uit lager opgeleiden met een gemiddelde functieverblijftijd die oploopt. Kortom een personeelsbestand dat niet past in deze turbulente omgeving. De ontwikkelingen vragen om een flexibele organisatie met breed inzetbare werknemers. Daarbij moet de mobiliteit onder de werknemers bevorderd worden.

Rabofacet is gestart met mobiliteitsbevordering, onder andere door de inrichting van een mobiliteitscentrum, Switch genaamd, in september 1994. Doelstelling van dit centrum is het plaatsen van boventallige medewerkers, maar ook het bevorderen van de door- en uitstroom. Het streefpercentage van de doorstroom is 25%. Middelen om deze doelstellingen te bereiken zijn programma's, die herplaatsing tot doel hebben, het zogenaamde herplaatsingstraject. Nieuw is het product 'Loopbaanverkenning'. In deze workshop staat het bewustzijn rondom de eigen loopbaan centraal.

In opdracht van Switch wordt deze opdracht uitgevoerd. De doelstelling van dit afstudeerproject kan omschreven worden als:

'Een effectiviteitsmeting naar de programma's aangeboden door Switch in het kader van het interne mobiliteitsbeleid.'

Hieraan vastgekoppeld is de volgende probleemstelling:

'In hoeverre zijn de programma's die Switch aanbiedt, mobiliteitsbevorderend?'

Opbouw

In hoofdstuk 1 zal er een schets worden gegeven van Rabofacet als onderdeel van de Rabobankorganisatie, en de plaats die Switch daar inneemt.

Hoofdstuk 2 geeft theoretische informatie over mobiliteit. Het hoofdstuk begint met een algemene uiteenzetting over mobiliteit. Hierna volgt een economische verdieping. Hoe verklaren economische theorieën mobiliteit? Vervolgens worden enkele psychologische begrippen toegelicht die nauw verbonden zijn aan mobiliteit. Het sluitstuk van hoofdstuk 2 is juridisch en handelt over de vraag in hoeverre een werknemer verplicht kan worden tot interne functiewijziging.

Hoofdstuk 3 handelt over de onderzoeksopzet. Hierin worden de doelstelling en probleemstelling besproken. Er wordt een conceptueel model gepresenteerd met afgeleide onderzoeksvragen en hypothesen.

Hoofdstuk 4 geeft de resultaten weer van de enquêtes en interviews.

In hoofdstuk 5 wordt een antwoord gegeven op de vraag in hoeverre de doelstelling gehaald is en of de gestelde hypothesen geaccepteerd worden. De conclusies worden gevolgd door aanbevelingen.

1. Rabobank, Rabofacet en Switch

1 Rabobank Nederland

De Rabobank kenmerkt zich door de coöperatieve rechtsvorm. Typerend voor deze rechtsvorm is de aansluiting van lokale banken aan centrale banken. In Nederland houden de aangesloten banken tezamen ongeveer een kwart aan hen toevertrouwde middelen aan in de vorm van een tegoed bij de centrale bank. Rabobank Nederland zorgt aldus voor de liquiditeit van de gehele organisatie en verzorgt tevens de belegging daarvan, voorzover de middelen niet nodig zijn voor de eigen taak van centrale bank en lokale banken. Daarnaast geeft de centrale bank voorschriften ten aanzien van de liquiditeit en solvabiliteit van de aangesloten banken, onder andere om te kunnen voldoen aan de eisen die in het kader van het wettelijk toezicht van de Nederlandsche Bank aan de gehele organisatie worden gesteld. De lokale banken zijn leden van de centrale bank. Bestuurders en directeuren van lokale banken hebben zitting in organen om betrokken te zijn bij het algemene beleid van de gehele organisatie (Bosman, 1989). De doelstelling van de centrale bank staat in verband met de coöperatieve verenigingsvorm en lijkt daarom in hoge mate op die van de aangesloten banken: de behartiging van de belangen van de leden.

1.2 Rabofacet

In 1963 is het Werkgebied Informatica opgericht met als doel aangesloten banken te verlichten van een deel van hun handadministratie. De eerste computers deden hun intrede, wat de mogelijkheid schiep om tijdrovende bezigheden als informatieverwerking te automatiseren. Ook bood deze aankoop de toenmalige Centrale Bank de mogelijkheid de administratie van haar aangesloten banken te centraliseren. Met de voortschrijdende ontwikkeling van de computer was het Werkgebied in staat een steeds meer gevarieerd produktenpakket aan te bieden aan haar klanten. In 1973 was het dan ook zo ver dat een veertigtal werknemers hun intrede nam in het Computercentrum Zeist, alwaar de organisatie tot op de dag van vandaag gesitueerd is.

Eind 1989 werd binnen Rabobank Nederland de Informatica Integratie voltooid. Hiermee werd een bestuurlijke beweging geëffectueerd waarbij het Centrale Werkgebied Informatica werd opgeheven en er decentraal in de Rabobankorganisatie informatica eenheden werden opgericht, zo dicht mogelijk bij de bancaire produktontwikkeling. Centraal werden informaticadisciplines gepositioneerd waarvan decentralisatie onwenselijk was uit schaal- en (schaarse) deskundigheidsoverwegingen, dan wel uit overwegingen van organisatiebelang. De zo ontstane **Centrale Dienst Informatica** was voor een groot gedeelte gericht op het leveren van 'machinecapaciteit' in de vorm van IBM-mainframe cycles met bijbehorende opslag en print, Tandem 24 uur non stop computeroperaties en telecommunicatievoorzieningen.

Een bestuurlijke verschuiving van werkgebied naar interne dienst naar zelfstandige werkmaatschappij correspondeert met de ontwikkeling van functiedomein naar functioneel dienstverlener naar leverancier van toegevoegde waarde. In 1993 werd besloten tot verzelfstandiging van de Centrale Dienst Informatica. Dit betekende dat de organisatie zich in het vervolg tot een 100% dochter van de Rabobankorganisatie mocht beschouwen en autonoom werd in haar functioneren. Vanaf 1 januari 1993 kreeg zij de naam **Facet** (Businessplan Facet B.V. '93-'94). In november 1993 is de naam Facet veranderd in **Rabofacet**. De reden hiervan was dat op deze manier haar relatie tot de Rabobankorganisatie beter tot uitdrukking zou komen.

Heden ten dagen is Rabofacet actief op twee terreinen. Ten eerste is daar **Rabofacet-IT**, actief op het gebied van informatica en telecommunicatie. De belangrijkste produkten zijn grootschalige computerverwerking, telecommunicatie, werkplektelematica, systeemontwikkeling- en beheer en hoogwaardige advisering. Sinds april 1994 is het dienstenpakket van Rabofacet uitgebreid met facilitaire dienstverlening. Dit vanuit de gedachte zoveel mogelijk ondersteunende diensten bij elkaar te lokaliseren. De belangrijkste produkten en diensten die door **Rabofacet-FD** geleverd worden, zijn beveiliging en bewaking, restauratieve voorzieningen, huisvesting, postale- en goederenvervoer, groothandel en archief, logistieke ondersteuning, gebouwmanagement, beveiliging en milieumanagement, onroerende zaken, een concern database en een drukkerij.

Hiermee is Rabofacet één van de grootste facilitaire bedrijven in Nederland geworden, verdeeld over twee vestigingen in Zeist respectievelijk Best, met ongeveer 1100 medewerkers en een omzet van ruim 600 miljoen gulden. De Rabobankorganisatie is de grootste klant van Rabofacet. Daarnaast kent Rabofacet een groeiend aantal klanten buiten de organisatie.

De Business Unit P.O.C.S.

De 'Product-Unit' Switch maakt deel uit van de 'Business-Unit' Personeelsmanagement, Opleidingen Communicatie en Switch (P.O.C.S) van Rabofacet. In de laatst verschenen versie van het Businessplan P.O.C.S. 1995-1997 (1995) wordt de missie van deze business unit als volgt omschreven:

'P.O.C.S. is een adviesburo dat op bedrijfsmatige grondslag werkt en diensten aanbiedt op het gebied van:

- organisatie- en cultuurtransformatie;
- identiteit- en imagooverandering;
- werven, ontwikkelen en benutten van het menselijk kapitaal;
- betrokkenheid, motivatie, houding en gedrag van medewerkers;
- arbeidsvoorwaarden en rechtspositie medewerkers.

De diensten zijn primair gericht op de medewerkers, managers en leiding van Rabofacet en wel zodanig dat dit bijdraagt aan het concurrerend vermogen van Rabofacet en daarmee van de Rabobankorganisatie.'

1.3 De Product Unit Switch

De product-unit is opgericht in september 1994. Aanleiding voor het ontstaan van het mobiliteitscentrum was de verwachting van boventaligheid en een hoge gemiddelde functieverblijftijd bij bepaalde afdelingen. Daarnaast was er het streven om een percentage van 25% door- en uitstroom te bewerkstelligen. Het werkterrein van Switch beperkt zich dus niet tot boventalige medewerkers. Switch levert ook diensten aan medewerkers die zich op eigen initiatief, al dan niet anoniem aanmelden. Er is externe deskundigheid ingehuurd om professioneel te kunnen werken. Het outplacementbureau Phoenix verzorgt de workshops en de begeleiding van de 'Switchers'.

In onderstaande figuur is de werkwijze van Switch weergegeven. Stap 8 toont hoe boventalige werknemers bij Switch komen. Bij de boventaligheidsverklaring komt de desbetreffende medewerker in de Unit Mobiliteit. Een gedeelte daarvan doet mee aan het Switchtraject.

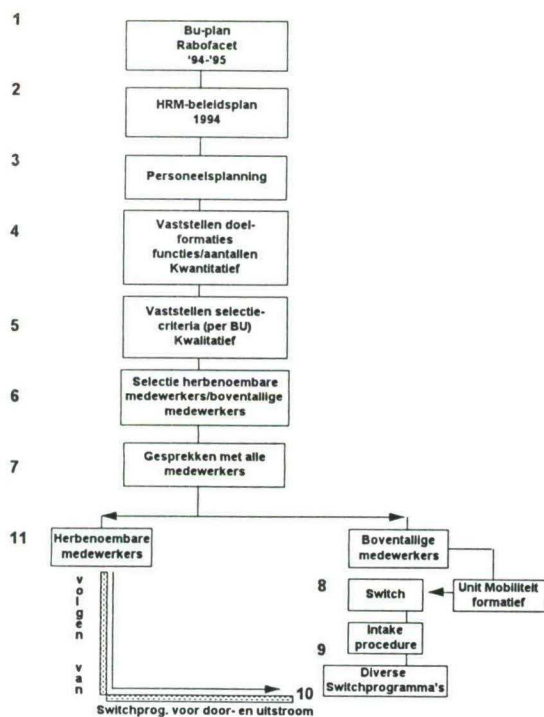


fig. 1.1: werkwijze Switch

Bij Switch komen aldus zowel boventaligen als de zogenaamde 'regulieren'. Regulieren zijn die personen die zonder dat ze boventalig zijn verklaard op zoek gaan naar een nieuwe functie, binnen of buiten Rabofacet. Switch biedt een aantal programma's aan met als doel herplaatsing. Daarnaast is nieuw het programma Loopbaanverkenning. Hierbij is herplaatsing geen doel. Centraal staat de verhoging van het bewustzijn omtrent de eigen loopbaan.

In bijlage A is een organogram van Rabofacet opgenomen.

2 Theoretische achtergrond

Dit hoofdstuk zal in het teken staan van theorie omtrent mobiliteit. Aangezien dit een actueel onderwerp is, bestaan er voldoende actuele artikelen en boeken op dit gebied. Het hoofdstuk zal dan ook beginnen met theorie over mobiliteit in het algemeen. Dit wordt gevolgd door een economische visie op mobiliteit. Hierna worden enkele psychologische begrippen uitgediept die een nauwe relatie hebben met mobiliteit. Besloten wordt met een juridische verdieping waarin centraal staat in hoeverre een werknemer verplicht kan worden tot interne mobiliteit.

2.1 Mobiliteit

Het begrip mobiliteit kent veel definities, omdat er zoveel soorten van zijn. In deze paragraaf zullen de verschillende soorten beschreven worden, en zal er een keuze worden gemaakt uit de definities. Deze zal in de rest van deze scriptie toegepast worden.

Operationele versus structurele en geografische versus positionele mobiliteit

Van der Zwaan (1992) maakt onderscheid naar operationele en structurele mobiliteit. Operationele mobiliteit omschrijft hij als de dagelijks variërende inzet van het personeel, de kortcyclische mobiliteit. Deze mobiliteit is een uiting van flexibiliteit, zowel numeriek als functioneel. Onder structurele mobiliteit verstaat hij: de omstelling op langere termijn van delen of segmenten van het personeelsbestand. Van belang is hierbij de structurele verandering in de inzet van personeelssegmenten op enige termijn. Daarnaast beschrijft Van der Zwaan geografische en positionele mobiliteit. Geografische mobiliteit beschrijft hij als mobiliteit van het ene gebied naar het andere. Binnen het bedrijf vindt positionele mobiliteit plaats. Dit kan op verschillende manieren. Namelijk verticaal, horizontaal, diagonaal en radiaal. Dit laatste geschiedt door middel van taakverbreding en/of taakverdieping. Verticale mobiliteit houdt een stijging of daling in hiërarchische positie in, terwijl horizontale mobiliteit doorschuiving op het zelfde niveau betekent. Diagonale mobiliteit is een combinatie van verticale en horizontale mobiliteit. Een voorbeeld hiervan is een uitvoerend personeelsfunctionaris die een project gaat leiden op het gebied van opleidingen. Schoemaker en Geerdink (1991) komen tot de volgende figuur om verticale, horizontale, radiale en diagonale mobiliteit te verbeelden.

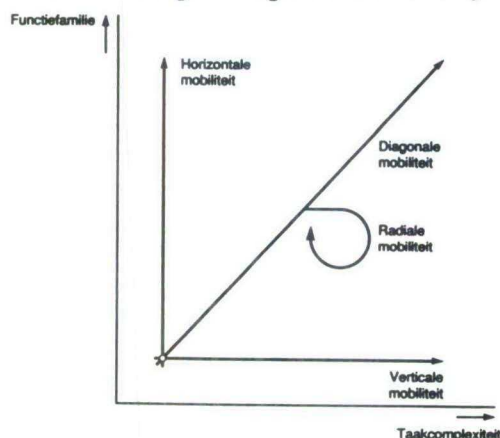


fig. 2.1.1: verticale, horizontale, radiale en diagonale mobiliteit

Mobiliteit als stroombeleid

Als mobiliteit wordt gezien in het licht van stroombeleid, dan zijn er vier personeelsstromen te onderscheiden. Bolweg (1989) noemt instroom, horizontale doorstroming, verticale doorstroming (opwaarts en neerwaarts) en uitstroom. Hier gaat de interesse vooral uit naar doorstroom binnen de organisatie.

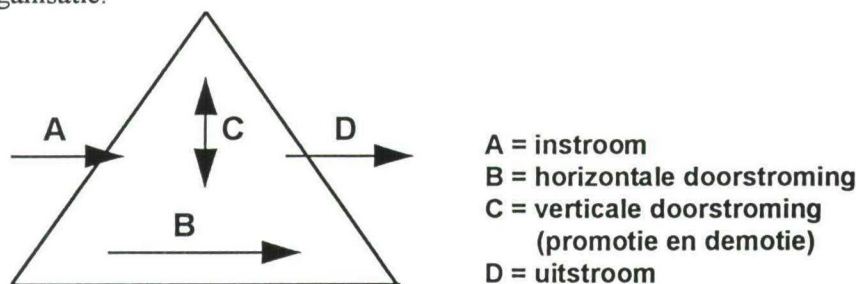


fig. 2.1.2: diverse personeelsstromen

Interne versus externe mobiliteit

Drewes (1993), die onderzoek deed naar interne en externe mobiliteit in Canada omschrijft functiemobiliteit als: 'job mobility may be a productive activity to the extent that it reflects an assortive device for allocating workers among jobs in such a way as to maximize the quality of the job-worker match'. Uit deze omschrijving blijkt dat Drewes mobiliteit bekijkt vanuit een economische invalshoek. In paragraaf 2.2 komen we hierop terug. Vervolgens maakt hij onderscheid naar interne en externe mobiliteit. Interne mobiliteit definieert hij als 'job changes within firms'. Externe mobiliteit ontstaat wanneer men van functie wisselt tussen organisaties.

Baarda e.a. (1994) komt tot de volgende omschrijving van interne mobiliteit: 'het aantal positiewisselingen van medewerkers binnen de organisatie. Die wisselingen kunnen in horizontale (verplaatsingen), opwaartse (promoties) of neerwaartse (demoties) richting zijn'.

Geografische en functionele mobiliteit

Singerling en Mes (1994) geven in hun artikel ook een aantal definities omtrent mobiliteit. Zij definiëren geografische mobiliteit als de inzetbaarheid van het individu op andere fysieke locaties dan de huidige. Functionele mobiliteit wordt door hun gedefinieerd als het vermogen van de medewerker om binnen een (enkel) functiegebied diverse taken uit te voeren.

Nicholson en West (1988) beschrijven twaalf typen van functieverandering. Zes daarvan zijn verandering van werkgever (externe mobiliteit), deze zullen buiten beschouwing blijven, aangezien de interne mobiliteit centraal staat. De overige zes zijn:

- in-spiralling: functieverandering, met een verhoging van status;
- in-lateral: functieverandering, zonder statusverandering;
- promotion: verhoging van status;
- job reorder: geen statusverandering;

- drop shift: functieverandering, met een verlaging van status;
- in-demotion: verlaging van status.

Levendigheid & veranderlijkheid

Boerlijst e.a. (1993) zien mobiliteit in overdrachtelijke betekenis, namelijk als levendigheid of veranderlijkheid. Zij definiëren mobiliteit vervolgens als: 'de mate waarin medewerkers doorstromen (respectievelijk kunnen of willen doorstromen) naar andere functies'. Mobiliteit kan op verschillende terreinen geschieden:

- op hetzelfde terrein als waarop medewerkers thans functioneren;
- verticale mobiliteit in opwaartse richting;
- verticale mobiliteit in neerwaartse richting;
- horizontale mobiliteit (naar functies op equivalent niveau);
- mobiliteit naar functies in het eigen organisatie- of concernonderdeel;
- mobiliteit naar functies elders in de organisatie of in het concern.

Na al deze definities is het nuttig te komen tot een werkbare omschrijving van mobiliteit. Gekozen wordt voor de definitie van Boerlijst e.a. (1993) waarin mobiliteit wordt beschreven als: de mate waarin medewerkers doorstromen (respectievelijk kunnen of willen doorstromen) naar andere functies'. In deze definitie komen ook de personeelsstromen zoals Bolweg die omschrijft naar voren. Daarnaast worden de verschillende richtingen duidelijk omschreven. Ook heeft de overdrachtelijke betekenis, nl. levendigheid en veranderlijkheid, een positieve klank.

2.1.1 Mobiliteit, flexibiliteit en inzetbaarheid

Mobiliteit, flexibiliteit en inzetbaarheid zijn begrippen die qua betekenis dicht bij elkaar liggen en daarom door elkaar gebruikt worden. Zowel Van der Zwaan (1992), Thijssen (1989) en Hartog e.a. (1987) besteden aandacht aan de relatie tussen mobiliteit en flexibiliteit vanuit een verschillende invalshoek. Glasbergen (1994) legt de relatie tussen flexibiliteit en inzetbaarheid.

Mobiliteit en flexibiliteit

Van der Zwaan legt de relatie tussen mobiliteit en flexibiliteit door het invoeren van de begrippen arbeidsplaatsenstructuur en arbeidskrachtenbeweging. Onder arbeidsplaatsenstructuur verstaat hij de structuur van de arbeidsorganisatie. Voorbeelden daarvan zijn de taak-, functie-, en beroepenstructuur. Bij de arbeidskrachtenbeweging is de samenstelling van het personeelsbestand naar voor de bedrijfsvoering relevante eigenschappen van belang. Voorbeelden hiervan zijn opleidingsstructuur, leeftijds- en beloningsstructuur, kwalificatiestructuur en dergelijke. Arbeidsplaatsen en arbeidskrachten kunnen op de interne arbeidsmarkt vertaald worden naar vraag en aanbod. Hier vindt dan ook de allocatie van arbeid plaats. Vervolgens ziet Van der Zwaan de beweging van arbeidskrachten door de (gegeven) structuren heen als mobiliteit. Flexibiliteit definieert hij vervolgens als de (verandering) in de

aard van de structuur van de arbeidsplaatsen. Na deze omschrijvingen brengt Van der Zwaan een aantal complicaties naar voren. In de literatuur blijken namelijk drie flexibiliteitsbronnen genoemd te worden, te weten:

- produktie- (of voortbrengings)structuur;
- arbeidsorganisatie- (of arbeidsplaatsen)structuur;
- personele (of arbeidskrachten)structuur.

De derde bron is tevens de mobiliteitsbron. Hieruit blijkt de overlap tussen beide begrippen. Van der Zwaan concludeert dat mobiliteit een functie van flexibiliteit is of een 'voortbrengsel'. Dit betekent dat bij een gegeven flexibiliteit de mogelijkheid tot en de empirische kans op een bepaalde mate (en soort) van mobiliteit eveneens zijn gegeven.

Thijssen (1989) ziet flexibiliteit als afhankelijke variabele van ervaringsopbouw. Ervaringsopbouw kan omschreven worden als: het binnen iemands levensloop tot dusver typerende patroon van min of meer duurzame ondervindingen op vakinhoudelijk, leerstrategisch en sociaal-cultureel gebied.

Ervaringsopbouw bestaat uit drie patronen:

- ervaringsdifferentiatie: reeks van vele en brede (en allengs breder geworden) ervaringen;
- ervaringsconcentratie: reeks van vele en smalle (en allengs smaller geworden) ervaringen;
- ervaringsdeprivatie: een systematisch ontbreken van ervaringen op vakinhoudelijk gebied en/of sociaal-cultureel gebied.

Mobiliteit speelt een belangrijke rol bij ervaringsopbouw. Bij ervaringsdifferentiatie is sprake van mobiliteit. Thijssen laat zien dat ervaringsopbouw leidt tot een beroepsmatige flexibiliteit.

Deze bestaat uit opleidingsbereidheid en mobiliteitsgeneigdheid. Hij komt vervolgens met een denkmodel rond flexibiliteit (zie fig. 2.1.3). Hieruit blijkt dat het een cyclisch en iteratief proces is. Deze twee auteurs laten zien dat flexibiliteit en mobiliteit veel met elkaar te maken hebben. Flexibiliteit blijkt meer te omvatten dan mobiliteit. Maar tegelijkertijd komen beiden tot de conclusie dat er nog te veel onduidelijkheid bestaat, om deze twee begrippen goed van elkaar te onderscheiden. Definities mogen namelijk geen overlap vertonen; dit is echter wel het geval bij Van der Zwaan. Beiden concluderen dat het verhaal rond flexibiliteit en mobiliteit nog niet is afgerond. Hartog e.a. (1987) is heel kort over de relatie tussen deze twee begrippen. Mobiliteit is een instrument voor de realisatie van flexibiliteit.

Van Ophem (1989) typeert mobiliteit op de arbeidsmarkt als indicator van flexibiliteit.

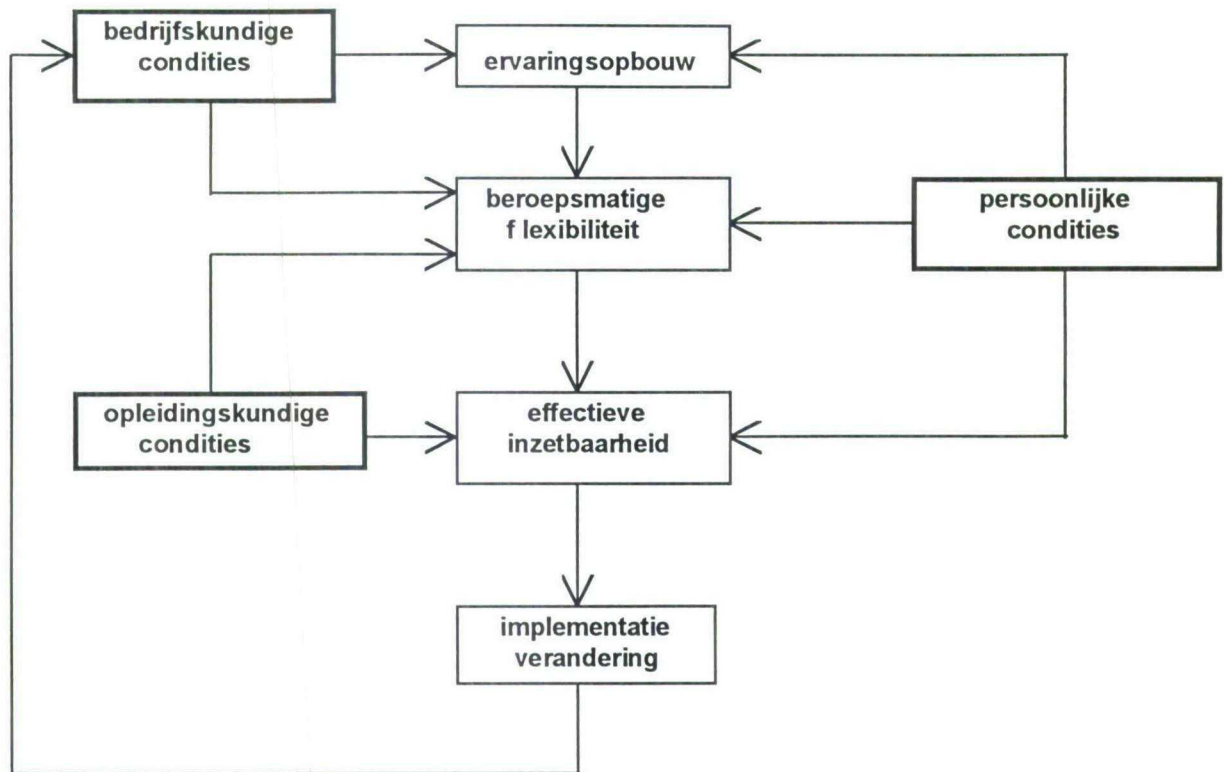


fig. 2.1.3: naar Thijssen: denkmodel rondom flexibiliteit

Flexibiliteit en inzetbaarheid

Glasbergen (1994) gebruikt in haar dissertatie 'flexibele en blijvende inzetbaarheid van machinebedieners in de grafische industrie' alleen het begrip flexibiliteit; mobiliteit komt hierin nauwelijks voor en wordt dan ook niet gedefinieerd (wellicht om verwarring rondom deze twee begrippen te voorkomen). Interne flexibiliteit van personeel omschrijft zij als de afhankelijkheid van bedrijven van de blijvende geschiktheid en continue wendbaarheid van de werknemers in het productieproces. Als belangrijke voorwaarde voor interne flexibiliteit noemt zij flexibele inzetbaarheid. Wissema, Messer en Wijers (1987) gebruiken de termen veranderingsbereidheid en veranderingsgezindheid om flexibele inzetbaarheid aan te geven.

Veranderingsbereidheid definiëren zij als de waarneembare bereidheid van personeelsleden om mee te werken aan aanpassingen, die het gevolg zijn van relevante veranderingen in de omgeving van het bedrijf. Er wordt gesproken van veranderingsgezindheid als er sprake is van een actieve, anticiperende en zelfaanpassende instelling. Er is een aantal vormen van flexibele inzetbaarheid te onderscheiden:

- flexibele inzetbaarheid naar functie en taak;
- flexibele inzetbaarheid naar arbeidsduur en -tijd;
- flexibele inzetbaarheid naar werkplek;
- flexibele inzetbaarheid naar dienstverband.

Flexibele inzetbaarheid naar functie en taak kan gelijkgesteld worden aan mobiliteit. Flexibele inzetbaarheid wordt namelijk door Glasbergen gedefinieerd als de inzetbaarheid van personeelsleden in verschillende functies op het zelfde moment of in opvolging. En ook zij maakt onderscheid naar

richting: verticaal, horizontaal en diagonaal. Onder flexibele inzetbaarheid naar taak wordt verstaan de inzetbaarheid in verschillende taken of werkzaamheden. Ook hier zijn de richtingen wederom horizontaal, verticaal en diagonaal. Het verschil met flexibele inzetbaarheid naar functie is dat medewerkers naast hun eigen functie extra taken op zich nemen, maar nooit een volledige functie. Thijssen (1989) besteedt in hetzelfde artikel ook aandacht aan het verschil tussen flexibiliteit en inzetbaarheid. Flexibiliteit definieert hij als de *neiging* of het streven om tegemoet te komen aan veranderende condities inzake arbeidskwalificaties, arbeidsplaatsen en arbeidssituaties. Flexibiliteit verwijst aldus naar de geneigdheid, terwijl inzetbaarheid verwijst naar de *bruikbaarheid* van iemand die reeds aan deze condities voldoet.

2.1.2 Waarom mobiliteit?

noodzaak van mobiliteit

Zowel de omgeving van de organisatie als de organisatie zelf veranderen, waardoor problemen ontstaan rondom sturing en beheersing van personeelsstromen. Singerling en Mes (1994) noemen de volgende tendensen die zich afspelen:

- globalisering: het economisch handelen speelt zich behalve op nationaal en continentaal niveau steeds meer af tussen de verschillende werelddelen. Gevolg is een grotere arbeidsmarkt, met meer kansen op mobiliteit. Daarnaast meer concurrentie en produkt-markt-combinaties;
- toenemende intensiteit en onvoorspelbaarheid van veranderingen op economisch, technologisch en maatschappelijk gebied;
- blijvende nadruk op efficiency en effectiviteit ten behoeve van winstgevendheid;
- privatisering van overheidsorganisaties met als gevolg een verandering van de primaire procesvoering en een verplaatsing of uitstoot van arbeidskrachten;
- terug naar kernactiviteiten c.q. het afstoten van perifere activiteiten;
- andere besturingsfilosofieën als decentralisatie, terugbrengen van het aantal managementlagen enzovoort. Hierdoor vermindert het aantal mogelijkheden voor verticale loopbaanpaden binnen een organisatie.

Deze tendensen zorgen voor de noodzaak om als organisatie slagvaardig te zijn, om effectief op veranderingen in te kunnen spelen.

Naast deze veranderingen hebben organisaties ook te maken met demografische veranderingen. Er is sprake van vergrijzing en ontgroening van de bevolking. In hoeverre dit consequenties heeft voor de organisatie, is afhankelijk van de bestaande personeelsopbouw. Uit onderzoek is gebleken dat er een relatie bestaat tussen leeftijd en mobiliteit (Boerlijst, 1993).

Volgens Dekkers en De Lange (1994) is het antwoord op deze ontwikkelingen het voeren van een mobiliteitsbeleid. Als redenen daarvoor noemen zij dat aanpassingsvermogen en inzetbaarheid van medewerkers belangrijke voorwaarden zijn om aan onevenwichtigheden in het personeelsbestand het hoofd te kunnen bieden en creatief te kunnen inspelen op markt- en produkt(ie)veranderingen.

Consequenties voor de medewerkers

Om als organisatie slagvaardig te kunnen opereren, is de medewerking van de werknemers noodzakelijk.

De relatie tussen werknemer en werkgever is te typeren als ruilrelatie: "voor wat hoort wat". De Lange en Dekkers (1994) geven die relatie als volgt weer:

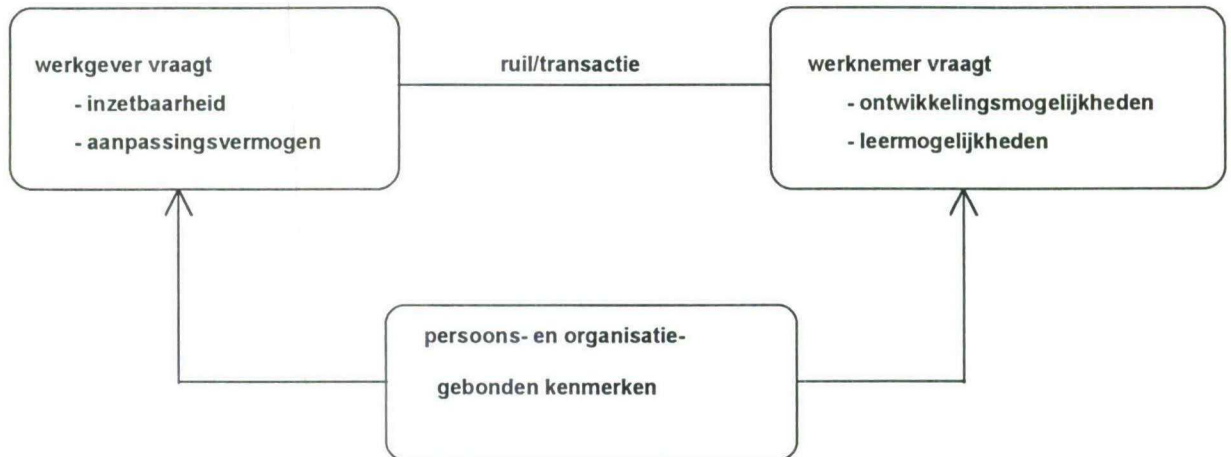


fig 2.1.4: ruilrelatie tussen werkgever en werknemer

Dit alles vraagt om een andere instelling van de werknemers. De moderne werknemer zal zich moeten afvragen waar zijn ontwikkelings- en leermogelijkheden liggen. Dit vraagt om een stuk bewustzijn en zelfkennis. Centraal staan dan vragen als: Wie ben ik? Wat kan ik? Wat wil ik?

Als deze stap bereikt is: Waar wil ik dat? Hoe kom ik daar c.q. wat is nodig om daar te komen (op welke punten moet ik mij ontwikkelen)? Wanneer wil ik daar zijn? Dit zijn vragen die voorheen niet altijd door iedereen gesteld werden of door het management beantwoord werden.

Employability

Uit deze figuur blijkt dat zowel de organisatie als de individuele werknemer 'rechten' en 'plichten' hebben. In Amerika heeft men de term 'employability' bedacht (employee adaptability).

Vrij vertaald komt dit neer op het vermogen en de snelheid waarmee medewerkers kunnen reageren op veranderingen in arbeidstaken en werkomgeving. Hierbij hebben zowel werknemer als werkgever hun eigen verantwoordelijkheden. De werkgever heeft de verantwoording om ontwikkelings- en leermogelijkheden te garanderen. De werknemer heeft de verantwoording zich zodanig te ontwikkelen dat hij een voldoende verandercapaciteit bezit. Daarbij komt er een einde aan de paternalistisch verhouding die zo lang bestaat tussen werkgever en werknemer. De relatie zal er één zijn die kan worden getypeerd als een relatie tussen twee volwassenen die weten wat ze aan elkaar hebben (Waterman e.a., 1995). Vertrouwen en betrokkenheid zijn hierbij sleutelwoorden. In de nieuwe overeenkomst bieden werkgevers aldus de kans op multi-inzetbaarheid in ruil voor hogere produktiviteit en betrokkenheid. Als resultaat ziet men een 'carrière-veerkrachtig' personeelsbestand, waaronder moet worden verstaan een groep onafhankelijke, zelfredzame medewerkers. Het risico voor de werkgever is

dat veerkrachtige werknemers vertrekken naar organisaties die meer uitdaging kunnen bieden. Het is dus zaak om te zorgen voor ontwikkelingsmogelijkheden en uitdagingen. De werknemer heeft de zorg zich zodanig te ontwikkelen dat hij inzetbaar blijft voor de organisatie. Mobiliteit speelt hierbij een grote en belangrijke rol. Centraal staat de vraag op welke plek in of buiten de organisatie de kwaliteiten van de werknemer optimaal benut kunnen worden. Als employability wordt afgezet tegen life-time-employment kunnen de volgende verschillen opgemerkt worden:

Life-time-employment	Employability
morele rechten ontlenen aan de arbeidsovereenkomst van destijds	mensen moeten hun 'courantheid' blijvend verdienen
eens capabel, altijd capabel	je groeit toch voortdurend ... de fit is toch per definitie tijdelijk
geen bericht ... goed bericht	de sterren van vandaag zijn de vastlopers van morgen
bedrijf is verantwoordelijk voor passend werk en ontplooiingsmogelijkheden	medewerker is zelf verantwoordelijk voor loopbaan(acties) en -consequenties; het bedrijf faciliteert en stimuleert
carrière maken = omhoog	goede ontwikkeling is soms omhoog, vaker opzij, niet zelden omlaag
langdurige relaties zijn goed voor mens en bedrijf	verkorting van levensduur van functies en verblijfsduur in de functie
human capital = ontwikkelen om mensen te behouden	human capital = ontwikkelen ook om het bedrijf tijdig te verlaten

tabel 2.1.1: life-time-employment versus employability

bron: interne nota CDP, Rabobank Nederland

Voor- en nadelen van mobiliteit

Mobiliteit lijkt het toverwoord voor de toekomst te zijn. Als voordelen van mobiliteit noemen Boerlijst (1993) en Glasbergen (1994):

- Het vergroot de slagvaardigheid van het bedrijf;
- Ervaringen en deskundigheden opgedaan in de organisatie worden elders opnieuw aangewend;
- Sociale netwerken worden uitgebreid en wellicht verrijkt;
- Kansen op nieuwe ervaringen worden geboden;
- Kansen op leermogelijkheden die een bijdrage kunnen zijn tot verdere ontwikkeling en ontplooiing;
- Capaciteiten worden aangesproken die anders onbenut zouden blijven;
- Mobiel personeel zorgt voor een optimale allocatie van vraag en aanbod in het geval van vrijgekomen functies;
- Mobiel personeel heeft een goed aanpassingsvermogen; dit geeft een betere arbeidsmarktpositie;
- Mobiliteit betekent afwisseling;
- Mobiliteit houdt vaak een loonstijging in;
- Immobilititeit kan in het gunstigste geval leiden tot overspecialisatie, dit gaat gepaard met oogkleppen; in geval van organisatieverandering kost het te veel tijd om in een nieuwe functie opnieuw optimaal te functioneren. In het slechtste geval leidt immobilititeit tot verveling, omdat er geen nieuwe leerkansen of uitdagingen worden geboden. Ook in dat geval is er geen sprake van optimale benutting van de medewerker.

Als nadelen of risico's noemen Boerlijst en Glasbergen:

- In geval van horizontale mobiliteit mag de leertijd niet te lang duren ten opzichte van de tijd dat de medewerker optimaal functioneert;
- Investerings in opleidingen om kennis en vaardigheden van het personeel op peil te houden kunnen erg kostbaar zijn;
- Hogere loonkosten;
- Bij mobiliteit kan werkbelasting toenemen;
- Mobiliteit bemoeilijkt opbouw en onderhoud van contacten.

2.1.3 Mobiliteit en veranderingsbereidheid

Mobiliteit heeft alles te maken met veranderen. Wissema e.a. (1993) besteden aandacht aan de veranderingsbereidheid op de werkvloer. Aan de hand van onderzoeken in zeven organisaties kwamen zij tot een beeld van de belangrijkste factoren die veranderingen beïnvloeden. De volgende algemene conclusies kwamen daaruit naar voren:

- Mobiel personeel zorgt voor een optimale allocatie van vraag en aanbod in het geval van vrijgekomen functies;
- Mobiel personeel heeft een goed aanpassingsvermogen; dit geeft een betere arbeidsmarktpositie;
- Mobiliteit betekent afwisseling;
- Mobiliteit houdt vaak een loonstijging in;
- Immobilititeit kan in het gunstigste geval leiden tot overspecialisatie, dit gaat gepaard met oogkleppen; in geval van organisatieverandering kost het te veel tijd om in een nieuwe functie opnieuw optimaal te functioneren. In het slechtste geval leidt immobilititeit tot verveling, omdat er geen nieuwe leerkansen of uitdagingen worden geboden. Ook in dat geval is er geen sprake van optimale benutting van de medewerker.

Als nadelen of risico's noemen Boerlijst en Glasbergen:

- In geval van horizontale mobiliteit mag de leertijd niet te lang duren ten opzichte van de tijd dat de medewerker optimaal functioneert;
- Investerings in opleidingen om kennis en vaardigheden van het personeel op peil te houden kunnen erg kostbaar zijn;
- Hogere loonkosten;
- Bij mobiliteit kan werkbelasting toenemen;
- Mobiliteit bemoeilijkt opbouw en onderhoud van contacten.

2.1.3 Mobiliteit en veranderingsbereidheid

Mobiliteit heeft alles te maken met veranderen. Wissema e.a. (1993) besteden aandacht aan de veranderingsbereidheid op de werkvloer. Aan de hand van onderzoeken in zeven organisaties kwamen zij tot een beeld van de belangrijkste factoren die veranderingen beïnvloeden. De volgende algemene conclusies kwamen daaruit naar voren:

- Veranderingsbereidheid is geen knelpunt

Weerstand op de werkvloer komt eerder voort uit een onduidelijk beeld over mogelijkheden en kansen dan uit een karaktereigenschap. Weerstand wordt het meest gesignaleerd bij het middenkader. Hier worden de posities meer bedreigd dan bij de uitvoerende medewerkers. Daarnaast bevindt het middenkader zich in min of meer gespecialiseerde posities, een situatie die kan worden getypeerd als ervaringsconcentratie. Vanuit deze situatie is functieverandering moeilijker.

- Veel verborgen veranderingsgezindheid wordt niet benut

Op de werkvloer ontstaan volgens de onderzoekers verrassend veel (goede) ideeën. Daarnaast heeft men veel behoefte om te participeren. Helaas wordt deze veranderingsgezindheid niet altijd opgepakt, zodat er vaak niets met bruikbare suggesties wordt gedaan. Oorzaak van deze gang van zaken is de organisatiestructuur en -cultuur. Veranderingen worden nog altijd vaak 'top-down' de organisatie doorgevoerd.

- Uitgangssituatie is bepalend voor succes

Van belang is het onderling vertrouwen vooraf. Het vertrouwen tussen management en medewerkers is een centrale beïnvloedende factor. Daarnaast zijn duidelijke doelstellingen, die goed gecommuniceerd en verwerkt zijn van groot belang. Overeenstemming over de doelen versterkt de werking. Een duidelijk geformuleerde strategie is ook een belangrijke factor. Als deze strategie offensief van aard is, dan is er nog meer kans op veranderingsbereidheid en -gezindheid. Ook een duidelijk structuur, en vooral een gedecentraliseerde organisatie geeft een impuls. Deze wordt nog eens versterkt als het gaat om jonge en kleine organisaties. Een homogene en herkenbare ondernemingscultuur beïnvloedt veranderingsbereidheid in positieve zin. Tot slot hebben gunstige bedrijfsresultaten een motiverende werking richting veranderingen.

- Het belang van de aard van het veranderingsproces

Een bepaalde gewenningstijd heeft een positieve invloed op veranderingsbereidheid. Ook de technische voorbereiding heeft hier invloed op. Teveel fouten mogen niet voorkomen. Daarnaast zijn een goede timing van informatie, die duidelijk en helder is, ruimte voor overleg, inbreng en feedback, van grote invloed op de veranderingsbereidheid. Goed gecommuniceerde doelstellingen, met herhaalde feedback over de mate van realisatie zijn bevorderlijk. Bijsturingsmogelijkheden tijdens het veranderingsproces zijn van groot belang voor de veranderingsbereidheid. Daarnaast is het beter één veranderingsproces tegelijkertijd door te voeren. Als er geen gedwongen ontslagen vallen is de veranderingsbereidheid groter dan wanneer dit wel het geval is.

- Management hanteert geen expliciete veranderingsstrategieën

Er werd wel aandacht besteed aan het fysieke veranderingsproces. Er was echter weinig aandacht besteed aan de communicatie, mate van inbreng en informatie.

- Communicatie is het grote probleem

Uit bovenstaand onderzoek is gebleken dat men zich meer zal moeten inspannen met betrekking tot de communicatie. Men dient informatieschema's op te stellen met daarin vermeld wie, wanneer welke informatie krijgt ten aanzien van veranderingen.

- Verschillende beelden van het veranderingsproces bestaan naast elkaar

Dit wordt mede veroorzaakt door de gebrekkige communicatie.

2.1.4 Rabofacet en mobiliteit

Rabofacet heeft mobiliteit hoog op het prioriteitenlijstje staan om een aantal redenen:

- klanten vragen om slagvaardige leveranciers

Rabofacet verleent haar diensten aan een klantenkring, die sterk in beweging is en blijft. Op dit moment is Rabofacet de grootste leverancier van facilitaire diensten. Wil zij dit blijven dan heeft Rabofacet een flexibele organisatie nodig om snel en slagvaardig te reageren op wijzigende behoeften van de klanten.

- producten in verschillende produkt-levens-cycli

Rabofacet heeft een groot aantal producten, die zich in verschillende stadia bevinden. Dit heeft ook consequenties voor de personele bezetting. Producten in het beginstadium hebben behoefte aan extra

personeel, terwijl produkten aan het eind van hun produkt-levens-cyclus met een teveel aan personeel zitten.

- vraag en aanbod matchen nauwelijks

De vraag gaat uit naar hoog opgeleide zelfstandig werkende medewerkers. Het aanbod bestaat voornamelijk uit laag opgeleide medewerkers. Vraag en aanbod sluiten dan ook slecht aan.

- huidige personeelsbestand vraagt om vernieuwing

In bepaalde onderdelen is de gemiddelde functieverblijftijd sterk opgelopen, waarbij de gemiddelde leeftijd relatief hoog is en het opleidingsniveau laag.

Deze redenen geven aanleiding tot de vraag naar breed inzetbare medewerkers. Functiewisselingen zijn daarbij noodzakelijk, en dus mobiliteit.

2.2 Economische verdieping

De economie, met name de arbeidseconomie, heeft veel belangstelling voor mobiliteit. In het bijzonder is er altijd veel geschreven over mobiliteit tussen werkgevers. In mindere mate is gepubliceerd over interne mobiliteit. In dit hoofdstuk zal dit echter centraal staan. Begonnen wordt met theorieën over de interne arbeidsmarkt, een voorwaarde voor mogelijkheden van interne mobiliteit. Vervolgens worden enkele economische theorieën besproken die mobiliteit verklaren.

2.2.1 De interne arbeidsmarkt

Doeringer en Piore (1971) typeren de interne arbeidsmarkt als een van de externe arbeidsmarkt afgeschermden delen van de werkgelegenheid binnen een bedrijf. Gasperz (1993) brengt in zijn dissertatie 'De keuze voor de interne arbeidsmarkt' een nieuwe omschrijving naar voren: 'De interne arbeidsmarkt is het geheel van confrontaties en uitwisselingen tussen de vragers en aanbieders van arbeid die reeds zijn verbonden aan die organisatie.' Hij kiest voor deze omschrijving omdat het concept zo aan helderheid wint. De nadruk ligt nu op de interne confrontaties en uitwisselingen van vraag en aanbod.

Alexander (1974) heeft in zijn werk door middel van kwantitatieve gegevens een indeling gemaakt, waaruit valt af te lezen of er sprake is van een interne arbeidsmarkt. Hij onderscheidt drie verschillende arbeidsmarktsegmenten:

- * (bedrijfs-)interne arbeidsmarkten bij personeelsverloop van minder dan 10%
- * vakdeelmarkt als personeelsverloop -/- intersectorale mobiliteit groter is dan 10%
- * secundaire arbeidsmarkt als het personeelsverloop groter is dan 20% en het niet te kenmerken is als een vakdeelmarkt (Bergeijk, 1986).

Rabofacet kent in 1994 een uitstroompercentage van 6,4% en een gemiddelde diensttijd van 13,4 jaar. Hieruit volgt dat Rabofacet gezien kan worden als een organisatie met een interne arbeidsmarkt.

Kenmerken van een interne arbeidsmarkt

De interne arbeidsmarkt kenmerkt zich door de aanwezigheid van een aantal karakteristieken, te weten:

- Besturing door regels

Op de externe markt wordt allocatie en beloning van arbeid bepaald door vraag en aanbod. Het aanpassingsmechanisme is de marktprijs. Op de interne arbeidsmarkt wordt de allocatie en beloning bepaald door regels en procedures. Deze regels en procedures zorgen ook voor de coördinatie, het aanpassingsmechanisme. Dit kan leiden tot een rigide systeem. Gewoonten, passend bij situaties, worden op een bepaald moment vastgelegd in bijvoorbeeld een handboek. Op termijn wijzigt de situatie en passen de gewoonten zich aan, terwijl het handboek ongewijzigd blijft.

- Externe toetreding tot de interne markt is beperkt

De toetredingsmogelijkheden zijn beperkt door het aantal functies waarvoor men extern kan selecteren. Dit zijn vaak de functies onderaan de hiërarchische ladder.

Werving voor functies hoger op de hiërarchische ladder gebeurt dan alleen op de interne markt. Als werving al extern gebeurt zullen er strenge selectie-eisen gelden, wat de toegankelijkheid ook beperkt.

- Aanwezigheid van mobiliteitspaden

Via ervaringsleren en on-the-job-training wordt men voorbereid op de volgende functie. Door middel van de mobiliteitspaden wordt de interne structuur van de organisatie bepaald. Criteria die bepalend zijn voor mobiliteit zijn anciënniteit en capaciteit (Gaspersz, 1993).

Verklaringen voor de interne arbeidsmarkt

In een artikel van Wachter en Wright (1990) over de interne arbeidsmarkt worden vier centrale economische factoren besproken die de lange termijn relatie tussen werkgever en werknemer beïnvloeden, te weten: 'firm of matchspecific' training, risico-aversie, asymmetrische informatie en transactiekosten. Het verschil tussen 'firm-specific' en 'match-specific' investeringen is de volgende: bedrijfsspecifieke trainingen zijn die investeringen die werknemers productiever maken in de eigen organisatie dan in andere. Het resultaat is een prikkel om de arbeidsovereenkomst voort te zetten. Match-specifieke investeringen zijn eerder werknemersspecifiek, speciaal daar waar organisatie en medewerker een goede 'match' vormen. De derde genoemde factor is asymmetrische informatie. Zowel werknemer als werkgever hebben het probleem van informatie-assymetrie. Werknemers hebben het informatie-voordeel van het vaststellen van hun eigen inzet. De organisatie heeft daarentegen het informatievoordeel in het vaststellen van de status van de productenmarkt en technologie. In het kader van kostenminimalisering is het zinvol het informatievergaan aan de partij over te laten, die dit met de laagste kosten doet. Daarnaast moet er een mechanisme zijn dat erop toeziet dat deze informatie niet op strategische wijze wordt gebruikt. Een contract dat in deze beide voorwaarden voorziet wordt het 'self-enforcing' contract genoemd.

Het ontstaan van interne arbeidsmarkten

Over het ontstaan van interne arbeidsmarkten bestaan een aantal theorieën die hieronder kort worden aangehaald.

Piore komt met de volgende verklaring. Aan het eind van de vorige eeuw was er sprake van twee soorten technologieën, een kapitaalintensieve en een arbeidsintensieve technologie, waarbij de eerste gepaard gaat met vergaande specialisatie. Hierdoor ontstaan/bestaan er promotiepaden en aldus een interne arbeidsmarkt. De arbeidsintensieve technologie kent een veel homogener arbeidspopulatie, waarbij tussenposities ontbreken. Mobiliteitspaden zijn niet aanwezig. De kapitaalintensieve technologie kan alleen bestaan bij een constante afzet. Hierdoor kan een onderneming overgaan op massaproductie. Dit bij elkaar leidt er toe dat organisaties een constante vraag naar arbeid hebben en stabiele werkgelegenheid kunnen bieden.

Een tweede verklaring is die van de radicale arbeidsmarkttheorieën. Hierin staan de machtsverhoudingen tussen arbeid en kapitaal centraal. Volgens deze theorie is het management erop gericht de sociale verhoudingen binnen de organisatie te veranderen.

Ook hier legt men de koppeling tussen het ontstaan van grote ondernemingen en de interne arbeidsmarkten. Accent wordt hierbij gelegd op de overgang van het concurrentiekapitalisme naar het oligopolie of monopoliekapitalisme. Aan het eind van de vorige eeuw, tijdens de opkomst van de industrialisatie, het tijdperk waarin de machines hun intrede doen, wordt de factor arbeid homogener. Met de groei van de ondernemingen, wordt de afstand tussen het management en productiepersoneel groter. Een strategie die hierop volgt, vermindert de homogeniteit door functiespecialisatie, daarnaast wordt een gedeelte van de werknemers werkzekerheid geboden. Degenen die in deze bevoorrechte positie komen, werken in een organisatie met een formele structuur met regels en procedures. Deze vorm van interne arbeidsmarkt is erop gericht de inspanningsbereidheid van de werknemers te vergroten.

Een derde categorie verklaart de interne arbeidsmarkt aan de hand van analyses die de institutionele structuur van de bedrijfsdeelmarkten benadrukken. Doeringer en Piore zien drie oorzaken voor de bedrijfsdeelmarkten, te weten:

- bedrijfsspecifieke vaardigheden;
- on-the-job-trainingen;
- gewoontevorming.

Bedrijfsspecifieke vaardigheden zijn die vaardigheden die alleen in dat ene specifieke bedrijf van toepassing zijn. In veel gevallen worden deze vaardigheden verkregen door on-the-job-trainingen. Gewoontevorming ontstaat als een groep langere tijd bij elkaar in een organisatie samenwerkt. Er wordt ook wel gesproken van quasi-morele regels (de Grip, 1985).

2.2.2 Human Capital Theory

De 'human capital theory' gaat uit van de mens als iets waarin geïnvesteerd kan worden. Adam Smith kwam in 1776 met de vergelijking tussen investeringen in kapitaalgoederen door de aankoop van een machine met investeren in de factor arbeid door middel van opleidingen. Een belangrijk verschil bij deze theorie is dat kapitaalgoederen eigendom worden en mensen nooit. Men loopt dan ook een zeker gevaar als organisatie dat een werknemer na een opleiding (de investering) naar een andere organisatie vertrekt. De theorie stelt dat individuen investeren in human capital als de baten boven de kosten zullen stijgen en net zolang tot de marginale opbrengsten gelijk zullen zijn aan de marginale kosten. Rabofacet besteedde in 1994 gemiddeld f 2809,= per werknemer aan opleidingen. Naar aanleiding van een onderzoek, uitgevoerd door Berenschot/Coopers&Lybrand, is Rabofacet vergeleken met organisaties uit een zelfde soort sector. Rabofacet IT is vergeleken met de sector Kennisintensieve Dienstverlening, Rabofacet FD is vergeleken met Handel Transport en Dienstverlening. Beide divisies investeren meer dan gemiddeld in hun medewerkers middels opleidingen (Cijfermatige Informatie personelebezetting Rabofacet 1994, 1995).

De kosten van het investeren in human capital kunnen onderverdeeld worden in drie categorieën:

1. psychologische kosten: deze ontstaan bij individuen die moeite hebben met leren waardoor angst resulteert;
2. sociale kosten: deze nemen de vorm aan misgelopen mogelijkheden. Op het moment dat iemand tijd investeert in een opleiding, kan deze tijd niet meer besteed worden aan vrijetijdsactiviteiten. Dit is te zien als een vorm van 'opportunity costs';
3. monetaire kosten: deze hebben betrekking op misgelopen opbrengsten uit arbeid in de tijd dat men bezig is met een training en de directe financiële uitgaven, zoals leerboeken, cursusgeld e.d. Wederom is dit een voorbeeld van 'opportunity costs'.

De baten van een human capital investering kunnen in geldelijke termen worden uitgedrukt of in niet-geldelijke:

1. geldelijke baten: opleiding en training verbeteren de produktiviteit op de arbeidsmarkt. De individuele produktiviteit bepaalt het reële loon. Investeren in human capital verhoogt zodoende het inkomen;
2. niet-geldelijke baten: opleiding vergroot het bewustzijn van mogelijkheden die de maatschappij biedt. Dit kan tevredenheid tot gevolg hebben. Daarnaast heeft onderzoek aangetoond dat opgeleide mensen langer leven, omdat ze meer kennis hebben over gezonde levensstijl (Elliott, 1991).

2.2.3 Transactiekostentheorie

Bij de transactiekostentheorie gaat het om de keuze om zich op de externe markt te begeven of om via de interne (arbeids)markt te handelen, via de hiërarchie. Kort gezegd: het gaat om een make or buy beslissing. De bekendste auteur op dit gebied is Williamson, die in 1975 zijn boek 'Markets and Hierarchies' publiceerde.

In de transactiekostentheorie staat de volgende figuur centraal:

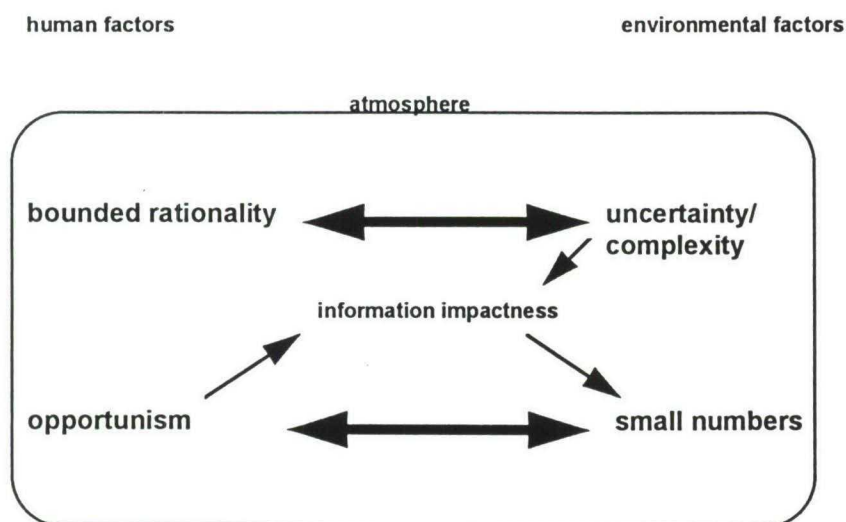


fig. 2.2.1: transactiekosten theorie

Bounded rationality houdt in dat de mens een beperkte rationaliteit heeft. Men kan nooit alle alternatieven overzien. In combinatie met onzekerheid en complexiteit kan dit problemen opleveren. In een complexe omgeving komt nog duidelijker naar voren dat de rationaliteit beperkt is; we kunnen niet alle mogelijkheden overzien. Ook onder onzekerheid is duidelijk dat de ratio beperkt is, anders zou er immers geen onzekerheid bestaan. In dit verband is het verstandig de determinanten van de transactiekosten te bezien. Transactiekosten via de markt stijgen naarmate:

- * het goed meer specifiek is;
- * de frequentie dat men het goed nodig heeft hoog is;
- * er onzekerheid bestaat.

Daarnaast heeft de mens een andere eigenschap. De mens is opportunistisch. Als de omgeving er zo uitziet dat deze getypeerd kan worden met kleine aantallen, zal men hinder ondervinden van het opportunisme. In het geval van kleine aantallen is men afhankelijk van een kleine groep personen. Men moet zich dan opnieuw afvragen waar de transactiekosten hoger liggen. Extern op de markt, of intern in de eigen organisatie.

Transactiekosten en de interne arbeidsmarkt

Kosten die verbonden zijn aan de interne arbeidsmarkt in het geval van een nieuwe werknemer:

- zoekkosten;
- kosten voor het opstellen van een contract;
- kosten voor de naleving van het contract.

De baten van een interne arbeidsmarkt zijn de verminderde informatieasymmetrie. De werkgever kent de kwaliteiten, arbeidsproductiviteit e.d. van zijn werknemer. De werknemer weet wat hij van zijn werkgever kan verwachten, terwijl die zekerheid er niet is op het moment dat hij een functie in een andere organisatie accepteert. Omdat de werkgever zijn werknemer kent, kan hij die persoon op de juiste plek zetten. De informatieasymmetrie vermindert immers. Verder bezit de werknemer na enkele jaren de vaardigheden die precies in de organisatie passen, dit kan opgevat worden als 'asset specificity', in de vorm van bedrijfsspecifieke vaardigheden. Dit maakt de werknemer voor de werkgever extra aantrekkelijk.

Op het moment dat een organisatie een dienst nodig heeft die de eigen werknemers niet kunnen leveren, en als men verwacht dat deze dienst tijdelijk van aard is, kan de werkgever zich op de externe markt begeven om daar tijdelijk krachten in te huren.

Rabofacet heeft in 1994 veel externe krachten ingehuurd. Hiervan wordt gezegd dat de 'commitment' aan de organisatie minder groot is dan die van vaste medewerkers. Daarnaast zijn er frequente wisselingen, wat veel inwerken met zich meebrengt. Deze kunnen gezien worden als transactiekosten.

2.2.4 Impliciete contracttheorie

De impliciete contracttheorie gaat uit van het feit dat werkgever en werknemer een impliciet contract aangaan, dat wil zeggen niet formeel vastgelegd. Hierin willen beide partijen de arbeidsovereenkomst

voor lange termijn handhaven. Hieruit komt al naar voren dat dit de transactiekosten aanzienlijk doet dalen. Continuïteit van de arbeidsrelatie wordt benadrukt, zowel van bedrijfsspecifieke werknemers als werknemers met minder specifieke vaardigheden. Gedachten hierachter zijn de zojuist genoemde transactiekosten, daarnaast het feit dat de werkgever verwacht dat de werknemer zich zal inspannen om promotie te maken en dus hoge kwaliteit levert met betrekking tot zijn arbeidsprestaties. Ook werknemers hebben er geen baat bij een andere werkgever te zoeken of te vinden. Dit brengt immers ook transactiekosten met zich mee: het zoeken op zichzelf, het vinden van een werkgever die daadwerkelijk een hoger loon betaalt. Daarnaast is het voor de potentiële nieuwe werkgever nog niet duidelijk of deze nieuwe kracht inderdaad een hoge arbeidsproductiviteit heeft. Een laatste aspect is het verzekeringsaspect. Dit garandeert een stabiele loonontwikkeling. In tijden van laagconjunctuur loopt de werknemer een kleiner risico dat zijn loon zal dalen. Deze theorie gaat er van uit dat de mens gericht is op stabiliteit en werkzekerheid (Wolfs, 1988).

2.2.5 Search Theory

Nu men het er over eens is dat er behalve loon ook andere factoren meespelen met betrekking tot vrijwillige functiemobiliteit, is het nuttig gebruik te maken van een nutsfunctie. Van Ophem (1989) stelt hierbij dat men de verwachte kosten en verwachte opbrengsten van het eerste beste functieaanbod vergelijkt met de aanbiedingen die er al zijn. Een werknemer die besluit actief op zoek te gaan naar een andere functie heeft de verwachting dat er andere functies zijn met voor hem een hoger nut en dat deze te bereiken zijn. Het aantal acceptabele en bereikbare functies wordt de 'acceptance range' genoemd. Vrijwillige functiemobiliteit kan gemodelleerd worden als een sequentieel proces waarin zich twee beslissingen afspelen:

1. het besluit om te gaan zoeken of niet
2. het besluit om de functie te accepteren of te weigeren

Deze twee beslissingen lijken op elkaar, alhoewel de zoekbeslissing op minder accurate informatie lijkt te zijn gebaseerd. Het zoekproces kan gezien worden als een leerproces, waarin de zoekers steeds meer informatie krijgen totdat het beeld compleet is. Afhankelijk van de arbeidsmarktposities zal het proces eindigen in mobiliteit als verbetering gemaakt kan worden of in het stopzetten van de zoekactiviteiten als er geen verbetering van de arbeidsmarktpositie behaald kan worden. Werknemers die niet zoeken omdat ze zich in een bevredigende situatie bevinden, beschikken zodoende niet over accurate informatie. Zij zullen dan ook geen inzicht hebben in het misgelopen nut.

De twee bovengenoemde beslissingen kunnen op de volgende manier gemodelleerd worden :

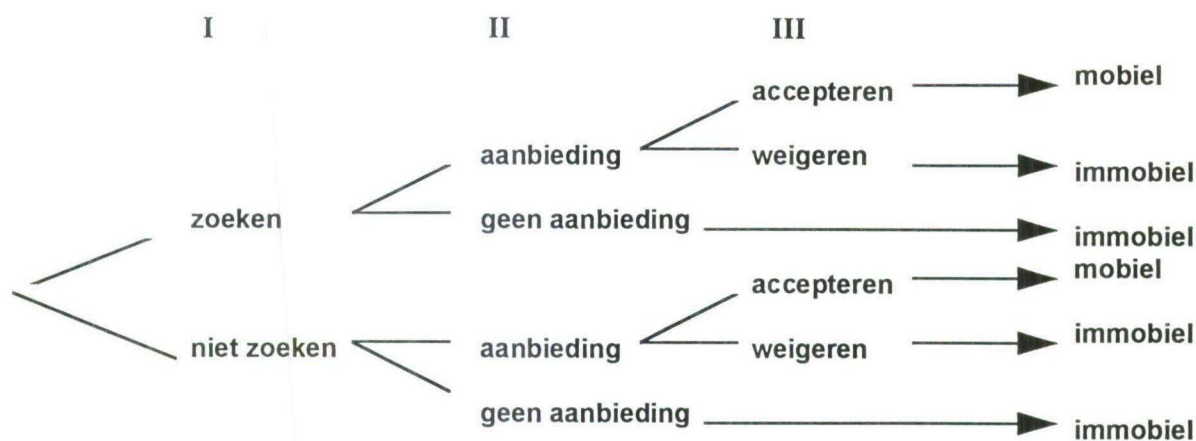


fig. 2.2.2: search theory

I. De zoekstrategie:

Men zoekt als : $U^*(U_0) - U_0 > Ec_S(U_0)$

Men zoekt niet als : $U^*(U_0) - U_0 < Ec_S(U_0)$

U_0 : het verwachte nut gegenereerd door huidige functie

$U^*(U_0)$: het verwachte nut verkregen van het eerste beste functie-aanbod tegengekomen bij het zoeken.

$Ec_S(U_0)$: de verwachte zoekkosten noodzakelijk om zo'n eerste betere functie te vinden

II. De kans om functieaanbiedingen te krijgen:

a) voor zoekende werknemers : $P(r | s) = F(\mu_S W)$

b) voor niet-zoekende werknemers : $P(r | ns) = F(\mu_{NS} W)$

W = de vector van variabelen die in principe berekent voor alle factoren van de vraagzijde van het marktsegment die relevant zijn voor de capaciteiten van de werknemers

μ_S = de vector van coëfficiënten met betrekking tot de marginale effecten van de relevante variabelen op de kansen van het krijgen van functie-aanbiedingen voor zoekende werknemers.

F = een bepaalde cumulatieve distributie

III. de acceptatiestrategie

a) voor zoekende werknemers:

accepteren een functie-aanbod als : $U^*P(U_p) - U_p < Ec_S P(U_p)$ en $U_p > U_0$

zoeken verder als : $U^*P(U_p) - U_p > Ec_S P(U_p)$

b) voor niet-zoekende werknemers die direct benaderd worden door werkgevers:

accepteren het functie-aanbod als : $U_p - U_0 > 0$

weigeren het functie-aanbod als : $U_p - U_0 < 0$

U_p : het gegenereerd nut door het betreffende functie-aanbod

$U^*P(U_p)$: het verwachte nut verkrijgbaar van het eerst betere functieaanbod dat men tegenkomt door door te zoeken

$Ec_s^P(U_p)$: de verwachte zoekkosten die noodzakelijk zijn om zo'n eerste beter functie-aanbod te vinden.

In het geval van de zoekbeslissing is het referentie functie-aanbod de huidige functie. Bij de acceptatiebeslissing is dit in het geval van zoeken met herhaling het beste functie-aanbod tot nu toe. Is er geen herhaling dan is het het laatste functie-aanbod. De onderzoekers nemen aan dat de verwachte zoekkosten om een eerste beter functie-aanbod te vinden, de volgende vorm heeft:

$$Ec_s = c_H \cdot E(s).$$

c_H = de constante zoekkosten per zoekenheid

$E(s)$ = het verwachte aantal zoektochten die nodig zijn om de eerste betere functie te vinden

(Hartog e.a., 1988)

2.3. Psychologisch kader

In deze paragraaf worden enkele psychologische begrippen uitgediept die nauw verwant zijn aan mobiliteit en die ook een belangrijke rol zullen spelen in het onderzoek. Allereerst worden de verschillende loopbaanankers van Schein besproken. Hierna wordt ingegaan op de attributietheorie in relatie met mobiliteit.

2.3.1 Loopbaanankers

De bedenker van de loopbaanankers is Schein (1978). Hij ontwikkelde deze om loopbaanmotieven te kunnen categoriseren.

Loopbaanmotieven komen voort uit 'self-schemata'. Dit zijn generalisaties over onszelf. Cognities gevormd uit het verleden leiden ons hoe we omgaan met nieuwe informatie gerelateerd aan onszelf. Deze loopbaanmotieven zijn in te delen in categorieën naar aanleiding van de loopbaanankers van Schein. Zo'n loopbaananker is samengesteld uit drie componenten, namelijk:

- perceptie van eigen talenten en bekwaamheden (op basis van actueel succes in een aantal verschillende werksituaties);
- perceptie van eigen motieven en behoeften (op basis van zelfdiagnose en zelftesten en op basis van feedback van anderen);
- perceptie van eigen normen en waarden (naar aanleiding van normen en waarden van de organisatie en werkplek, die men vergelijkt met eigen normen en waarden).

Schein benadrukt vervolgens dat het niet mogelijk is voorspellingen te doen over loopbaanankers. Een loopbaananker ontstaat door evolutie, ontwikkeling en ontdekkingen door werkervaring, opgedaan in het verleden.

De bedoeling van een loopbaananker is de integratie van deze drie componenten in een totaal zelfbeeld. Dit dient ertoe om iemands carrière te leiden, beperken, stabiliseren en te integreren. In het werkende leven fungeert een loopbaananker als een manier van ervaring organiseren, het identificeren van de bijdrage van ervaring op lange termijn en het genereren van criteria van soorten werkplekken waarin men wil functioneren. Zodoende identificeert het patronen van ambitie en criteria voor succes waarmee men zichzelf kan meten. Vervolgens merkt Schein op dat het concept alleen ontdekt kan worden na enkele jaren werkervaring. Alleen door het werkelijk opdoen van werkervaring, leert men zijn bekwaamheden, motieven, waarden en normen kennen. Hij sluit af met de opmerking dat het de bedoeling is van dit concept een groeiende zone van stabiliteit in de persoon te ontdekken zonder te impliceren dat een persoon ophoudt te veranderen.

Zich bewust zijn van een eigen loopbaananker is belangrijk. Door zelfbewustzijn op dit gebied kan men onderbouwde beslissingen nemen op momenten dat dat nodig is. Ook voor het management is het van belang zich bewust te zijn van loopbaanankers van medewerkers zodat functieveranderingen daarop afgestemd kunnen worden.

Schein maakt onderscheid tussen vijf loopbaanankers (Paffen, 1991):

1. technische/functionele competentie

Mensen met dit loopbaananker hebben een specifiek kennisgebied, waarin zij zich willen ontwikkelen. Doorgroeien naar het algemeen management vermijden zij het liefst, omdat dan de groei in het vakgebied onder druk zou komen te staan. Succes wordt voor deze mensen bepaald door feedback, die ze krijgen naar aanleiding van hun geleverde prestaties. Daarnaast zijn uitdagingen die in het vooruitzicht worden gesteld belangrijker dan promotie of financiële beloningen, alhoewel dit niet totaal onbelangrijk is. De werkhoud staat voor deze personen centraal.

2. management-competentie

Mensen met dit loopbaananker zien hun competenties het best vervuld in de combinatie van drie algemene gebieden: de analytische, de interpersoonlijke en de emotionele competenties. Onder analytische competenties wordt verstaan het vermogen om onder incomplete informatie en onzekerheid problemen te identificeren, te analyseren en op te lossen. Interpersoonlijke competentie houdt het vermogen in mensen op alle niveaus van de organisatie te beïnvloeden, supervisie te geven, te leiden en te manipuleren voor een effectieve vervulling van organisatiedoelinden. Onder emotionele competentie wordt begrepen dat iemand eerder gestimuleerd wordt door emotionele en interpersoonlijke crisis dan dat hij daardoor verzwakt of uitgeput raakt. Deze laatste component is van belang voor het slagen op hoog managementniveau. Mensen met dit loopbaananker zoeken de uitdaging eerder in de verantwoordelijkheid, het management en de omvang van de taak. Succes wordt hierbij uitgedrukt in promoties, rang en inkomen.

3. zekerheid en stabiliteit

Mensen met dit loopbaananker hebben veel behoefte aan zekerheid. De afhankelijkheid van de werkgever is dan ook groot. Ze zullen doen wat de werkgever van ze verlangt om zo zekerheid in het werk te waarborgen in de vorm van een inkomen en pensioen. De stabiliteit wordt gezocht in twee bronnen. De eerste is werkzekerheid, de andere is zekerheid in geografisch opzicht. Succesfactoren voor deze groep mensen liggen in stabiliteit, zekerheid en redelijke mate van integratie van het gezin en de werksituatie.

4. creativiteit

Mensen met dit loopbaananker bezitten ondernemerschap. Kenmerkend is vooral de sterke behoefte aan de creatie van iets waardoor hun bestaan tastbaar wordt. Deze mensen willen iets maken wat geheel van hunzelf is. Creativiteit staat aldus centraal. Succesfactoren zijn financieel succes en onafhankelijk zijn, zodat duidelijk is van wie die creatieve aanpak afkomstig is.

5. autonomie en onafhankelijkheid

Mensen die onder dit anker vallen vinden dat organisaties te beperkend zijn om in te functioneren. Daarnaast vinden ze de invloed op hun privéleven te groot. Voor deze mensen staat voorop dat ze op zichzelf kunnen zijn, hun eigen tempo en werktijden kunnen bepalen en hun eigen levensstijl en werkgewoonten kunnen naleven.

Schein verwacht dat deze loopbaanankers terug te vinden zijn in alle beroepen. Tegelijkertijd sluit hij niet uit dat er ook andere ankers zullen bestaan die in andere situaties nadrukkelijker naar voren komen.

Dat dit waar is blijkt uit het feit dat er in 1990 een ander boek van Schein verschijnt: 'Career Anchors: discovering your real values'. Hierin beschrijft hij acht loopbaanankers. Bovengenoemde vijf en drie nieuwe, te weten:

6. service verlenend, ten dienste staan van iets of iemand

Mensen met dit anker zijn meer gericht op centrale waarden die zij willen terugvinden in hun werk, dan dat ze hun eigen talenten willen ontwikkelen. Centraal staat de wens om de wereld op een bepaalde manier te verbeteren. Waarden die teruggevonden worden bij mensen met dit anker zijn: werken met mensen, de mensheid dienen, en hun land helpen. Succesfactoren zijn erkenning en steun, zowel van collega's als management.

7. pure uitdaging

Mensen met dit loopbaananker zien overal uitdagingen, en willen van alles en iedereen winnen. Zij zijn altijd op zoek naar uitdagingen en proberen hun grenzen keer op keer te verleggen. Dit kan op allerlei manieren: moeilijkere opdrachten, leiding geven in complexere organisaties, maar ook op interpersoonlijk vlak kan men grensverleggend bezig zijn.

8. levensstijl

Dit loopbaananker vertegenwoordigt de mensen die hun loopbaan als geïntegreerd onderdeel zien van hun bestaan. Meer dan anderen willen zij flexibiliteit in al z'n vormen. Zij vinden het erg belangrijk welke houding organisaties aannemen ten opzichte van persoonlijke en familie aangelegenheden. Een belangrijk facet van dit loopbaananker is de onwillendheid zich geografisch te verplaatsen.

Gedurende het (arbeids)leven groeit de zelfkennis. Het wordt steeds duidelijker wat men wel en wat men niet wil/zoekt in het (werkende) leven. Als die duidelijkheid bestaat kan het zijn dat men een functie bekleedt die nogal afwijkt van wat men nu juist wel wil. Opdat zo'n persoon zich toch optimaal voelt in zijn werk en dus ook een optimale toegevoegde waarde kan leveren is het zaak een functie te zoeken binnen of buiten de huidige organisatie. De ene persoon kan dit echter beter dan de ander. Voor iemand met een loopbaananker zekerheid en stabiliteit is zo'n stap veel moeilijker dan voor iemand die pure uitdaging zoekt of autonomie. Een organisatie moet dus inspelen op de loopbaanankers van zijn werknemers, zodat er een optimale afstemming tussen individu en organisatie bestaat. Op deze manier is een win-win situatie binnen handbereik.

2.3.2 Attributietheorie

De attributietheorie is een afgeleide van de 'social cognition theory'. Deze stroming in de psychologie behandelt zowel statische concepten, zoals de structuur van het menselijk geheugen, als dynamische of procesmatige concepten, bijvoorbeeld hoe we informatie verwerken. De attributietheorie is gebaseerd op het menselijk denkproces om oorzaak en effect te verklaren (Sims en Lorenzi, 1992).

Een attributie is een cognitieve evaluatie. Hiermee probeert men een verklaring te vinden voor een gebeurtenis. Deze verklaringen zijn leidend voor toekomstige acties. Attributies worden onder bepaalde omstandigheden gemaakt. Namelijk als er sprake is van:

- onderscheidendheid: waarom deze prestatie bij deze opdracht en niet bij een andere?
- consistentie: is het gedrag congruent met andere acties?
- consensus: handelen verschillende individuen op gelijke wijze?

De attributietheorie is nog in ontwikkeling. De laatste jaren is er een onderscheid gemaakt naar 'attribution of cause' en 'attribution of control'. 'Attribution of cause' kan als volgt uitgelegd worden. Een persoon kan zichzelf als oorzaak van gedrag zien en dus intern toewijzen, of deze persoon kan anderen als oorzaak van zijn gedrag zien, extern toewijzen. Bijvoorbeeld: je verschijnt te laat op je werk. Interne toewijzing is dan bijvoorbeeld: 'verdorie ik ben te laat opgestaan.' Externe toewijzing is: 'waarom zijn er ook zoveel files.' Interne toewijzing wordt 'free choice' genoemd. Je bent het zelf die de oorzaak is van je eigen gedrag.

Daarnaast bestaat 'attribution of control'. Als er een discrepantie wordt geconstateerd, omdat de uitkomst van gedrag niet strookt met eigen opvattingen, normen en waarden (je self-schemata), dan kan die persoon zelf initiatieven nemen om die discrepantie te verminderen (intern) of dit overlaten aan anderen (extern). Aansluitend bij het volgende voorbeeld: je baas heeft gezegd dat je niet meer te laat mag komen. Een interne 'attribution of control' is dan bijvoorbeeld: 'ik zal mijn wekker vroeger zetten'. Een externe attributie is: 'Ik hoop maar dat er minder files zijn morgen'. Als de 'attribution of control' intern is, spreekt men van 'self-control' of 'sens of control'. Men heeft namelijk zelf het roer in handen. Men is niet afhankelijk van acties van anderen die de discrepantie zouden moeten verminderen. Het is de vraag of er überhaupt iets gebeurt, men heeft dus geen controle over de situatie (Kirmayer, 1990)

Deze twee typen van attributie kunnen gecombineerd worden en dan ontstaat de volgende figuur:

		Attribution of cause		
		Self	Others	
Attribution of control	Self	A	B	self-control
	Others	C	D	
		free choice		

fig. 2.3: 'attribution of cause' en 'attribution of control' gecombineerd

De attributietheorie kan vertaald worden naar mobiliteit op de volgende manier. Een gedragsuitkomst kan zijn dat een persoon niet op zijn plaats zit in de organisatie. Zijn loopbaanmotieven vindt hij niet terug in de huidige situatie. Er bestaat aldus een discrepantie tussen zijn loopbaananker en de huidige functie. Men kan verschillende dingen doen:

1. loopbaanmotieven bijstellen, deze kennen echter een historische stabiliteit volgens Schein (1978). Hij heeft deze hypothese nooit getoetst, maar het klinkt aannemelijk dat deze niet op korte tijd zullen verschuiven.
2. attribution of control verschuiven naar 'self' --> effectief
3. attribution of cause bijstellen naar 'self' --> dit is alleen effectief in combinatie met een interne 'attribution of control'.

De bovenstaande figuur bestaat uit vier vakjes met de letters A t/m D. Vakje A is de meest ideale voor wat betreft de bevordering van mobiliteit.

A: bij geconstateerde discrepantie ziet de persoon zichzelf als oorzaak van de situatie, de huidige werksituatie, zijn/haar werkgedrag. Deze persoon ziet evenwel zelf mogelijkheden om deze situatie te controleren en te sturen. Uitkomst van dit proces zal mobiliteit zijn om in een andere functie een optimale fit te bereiken.

B: uitkomst van gedrag ziet men niet als uitvloeisel van zichzelf, bij geconstateerde discrepantie stuurt men echter wel zodanig dat de discrepantie vermindert. Er is aldus kans op mobiliteit, de discrepantie zal evenwel terugkeren, omdat deze persoon zichzelf niet als oorzaak ziet van gedragsuitkomsten.

C: in dit vakje treft men personen die oorzaken van gedrag wel intern zoeken, bij geconstateerde discrepantie tussen gedragsuitkomsten en eigen normen en waarden, zien zij echter geen mogelijkheden om dit zodanig te sturen dat deze discrepantie vermindert. Op het moment dat de loopbaanwensen gelijk zijn aan de actuele situatie is er geen probleem; bij ongelijkheid is de individu zelf niet in staat hier iets aan te veranderen en is er geen sprake van een optimale fit. Als er een oplettende manager in de buurt is zal deze als externe bron kunnen sturen. In dat geval ontstaat er echter afhankelijkheid.

D: Dit is het slechtste geval. Deze personen zien de oorzaken van hun gedrag als extern, zij zullen daarom geen 'free choice' beleven. Daarnaast hebben zij bij discrepantie geen interne sturingsmogelijkheden om controle uit te oefenen over een ongewilde situatie. Gevolgen van deze situatie kunnen zijn hulpeloosheid, terugtrekking, volledige afhankelijkheid.

2.4 Ordeningsprincipes

In paragraaf 2.2 en 2.3. zijn verschillende theorieën aan bod gekomen, beschouwd vanuit een economische visie en vanuit een psychologische visie. Als deze theorieën tezamen worden beschouwd, is er een ordeningsprincipe te distilleren. Enerzijds van rationeel, nutsgericht naar persoonsgericht of diepte psychologisch. Anderzijds het ordeningsprincipe van objectief naar subjectief. In onderstaande tabel worden beide ordeningsprincipes besproken.

Theorie	Rationeel <-> persoonsgericht	objectief <-> subjectief
Interne arbeidsmarkt	rationeel	objectief
Human Capital Theory	rationeel	objectief
Transaktiekostentheorie	rationeel	objectief
Impliciete contract theorie	rationeel	objectief
Search Theory	rationeel	subjectief
Loopbaanankers	rationeel	subjectief
Attributietheorie	persoonsgericht	subjectief

tabel 2.4: ordeningsprincipes van besproken theorieën

Het zal niet verbazen dat de economische theorieën als rationeel bestempeld worden. Vaak gaat het om een kosten/baten-afweging dat bepalend is voor het hoogste nut. Bij het tweede ordeningsprincipe (objectief/subjectief) wordt de 'search theory' subjectief genoemd. Individuen nemen zoek- en acceptatiebeslissingen. Dit is een intrapersoonlijk proces. Tegelijkertijd wordt deze theorie ook rationeel genoemd; het blijft een kosten/baten-afweging. De theorie van loopbaanankers wordt als rationeel gekenmerkt aangezien de verschillende componenten benoemd worden en zodoende geassocieerd kunnen worden.

2.5 Juridisch aspect

In deze paragraaf wordt een juridisch probleem besproken dat een rol speelt als een organisatie van werknemers verlangt mobiel te zijn. Eerst wordt de algemene vraagstelling geschetst. Hierna wordt bekeken hoe de CAO voor het bankwezen omgaat met deze problematiek. Afgesloten wordt met het sociaal plan van de Rabobankorganisatie.

2.5.1 Mobiliteit verplicht?

Flexibiliteit en mobiliteit zijn de termen die hoog staan aangeschreven bij Rabofacet. Dit heeft ook consequenties voor arbeidsrechtelijke zaken. Vroeger werd men aangenomen voor een functie voor het leven, het zogenaamde 'life-time employment'. Zoals al eerder naar voren gekomen, past dit begrip niet meer in de huidige organisatie. Flexibiliteit om slagvaardig te kunnen opereren staat hoog aangeschreven. Noodzakelijk is het dan ook dat de juiste man een bepaalde periode op de juiste plek zit, om vervolgens naar een nieuwe juiste plek te schuiven. Functionele mobiliteit is broodnodig. Kenmerkend daarbij is een wijziging in het takenpakket. In deze paragraaf zal worden ingegaan op de vraag wanneer de werknemer verplicht kan worden tot interne mobiliteit. Een belangrijke rol hierbij spelen de rechten en de plichten van zowel de werkgever als de werknemer, alsmede de verwachtingen die zij jegens elkaar hebben.

In een artikel van Carol van Lent (1994) wordt op heldere wijze uiteengezet welke begrippen een rol spelen in deze vraagstelling. Centraal staat de bedongen arbeid. Bij het aangaan van een overeenkomst kan de inhoud van de arbeidsovereenkomst nooit volledig bepaald worden. Gebruik is dan om een aantal maatstaven vast te leggen, zoals de contracterende partijen, de aard van de arbeid, de arbeidsvoorwaarden en de duur van het dienstverband. Hiermee staat de identiteit vast, echter over de details is dan niets vastgelegd. Dit is ook niet wenselijk aangezien de arbeidsovereenkomst dan te star zou zijn om te kunnen aansluiten bij maatschappelijke ontwikkelingen.

Bedongen arbeid wordt bepaald door de functieomschrijving, de wet, de CAO, het gebruik en het directierecht. Dit directierecht houdt in dat de werkgever bevoegd is om eenzijdig voorschriften te geven ten aanzien van de werkzaamheden die de arbeider dient te verrichten (art. 1639b BW). Het gaat om voorschriften die de werkgever passend acht voor de functie. Hij dient dit echter wel te doen met inachtneming van de redelijkheid en billijkheid. Het gaat er om dat zowel de belangen van de werkgever als die van de werknemer afgewogen worden (art. 1638z en 1639d BW). Enerzijds bestaat aldus goed werkgeverschap, anderzijds goed werknemerschap. Onder goed werknemerschap wordt verstaan de uitoefening van de bedongen arbeid (art. 1639 BW), maar ook de verplichting om op grond van artikel 1639d BW een bijdrage te leveren aan de verwezenlijking van het totale ondernemingsdoel en de continuïteit van de organisatie. De werkgever moet echter de belangen van de werknemer niet uit het oog verliezen. Het is daarom een taak van de werkgever om er voor te zorgen dat de werknemer geen al te grote weerstand behoeft te overwinnen. Bijvoorbeeld door de functiewijziging beperkt te houden of

bij overplaatsing een functie aan te bieden die qua arbeidsvoorwaarden niet onderdoet voor de voorgaande functie.

Op de vraag in hoeverre een werknemer verplicht kan worden tot interne mobiliteit is geen eenduidig antwoord te geven. De jurisprudentie hieromtrent is zeer casuïstisch, waardoor er moeilijk richtlijnen of normen te destilleren zijn die een handleiding vormen bij de belangenafweging tussen werkgever en werknemer, behoudens de eis dat de werkgever overleg moet plegen betreffende de functiewijziging.

2.5.2 CAO voor het bankbedrijf

Per april jl. is de nieuwe CAO van start gegaan. De voor dit hoofdstuk belangrijkste bepalingen zullen hieronder besproken worden.

Artikel 2 §3 gaat over de verplichtingen van de werknemer. Lid 1 houdt in dat 'de werknemer gehouden is de tot zijn functie behorende werkzaamheden alsmede de in lid 2 genoemde werkzaamheden, naar behoren te verrichten. Lid 2 gaat verder met: 'de werknemer zal, indien de werkgever dit nodig acht, tijdelijk ook andere dan zijn gewone dagelijkse werkzaamheden moeten verrichten, voor zover deze redelijkerwijze van hem mogen worden verwacht, overigens zonder dat dit tot wijziging van het salaris aanleiding geeft.'

In deel twee is een aparte paragraaf opgenomen met de titel loopbaanbegeleiding, waarin de verantwoordelijkheden van werkgever en werknemer geschetst worden.

'De organisatie van de arbeid in het bankbedrijf verandert voortdurend. Zowel de werkgever, als de werknemer hebben de verantwoordelijkheid om tijdig op veranderende omstandigheden in te spelen. Voor werknemers met een dienstverband voor onbepaalde tijd wordt hiertoe een beleid ontwikkeld waarin geen onderscheid gemaakt wordt naar functieniveau, leeftijd en aantal uren.' De werkgever heeft als taak een voorwaardenscheppend beleid te voeren waardoor de kwaliteiten van werknemers aan kunnen (blijven) sluiten bij de veranderende functie-eisen. Hij kan dit doen door informatie te verstrekken over toekomstige ontwikkelingen en de invloed daarvan op de functie-inhoud. Daarnaast door functiewisselingen te bevorderen en werknemers bij voorkeur breed georiënteerde opleidingen te laten volgen. Van de werknemer wordt verwacht dat hij in belangrijke mate verantwoordelijk is voor zijn eigen loopbaan. Er wordt van hem verwacht dat hij -waar mogelijk- zelf initiatieven neemt, en dat hij zeker ook alle medewerking verleent aan de inspanningen van de werkgever, om inzetbaar te blijven, zowel in zijn huidige functie als bij veranderingen, voor toekomstige (aanverwante) functies. Dit is mogelijk door regelmatig van functie en zonodig standplaats te wisselen en zich continue in te zetten voor scholing en daar -waar nodig- eigen vrije tijd voor beschikbaar te stellen ten behoeve van het volgen van opleidingen buiten de voor hem geldende werktijden.

2.5.3 Sociaal plan Rabobank Nederland

Als uitgangspunt wordt allereerst het voorkomen van gedwongen ontslagen genoemd. Daarbij wordt uitgegaan van de bereidheid van de medewerker een andere passende functie te aanvaarden, van standplaats te veranderen en de benodigde opleiding(en) te volgen. In geval van herplaatsing zal de bank de medewerker een andere passende functie bieden welke zoveel mogelijk in overeenstemming is met de capaciteiten en ambities van de betrokken medewerker. Bij de bepaling of een functie passend is gelden de volgende uitgangspunten:

- niveau oude functie;
- overeengekomen aantal arbeidsuren;
- verworven bekwaamheden;
- opleiding en ervaring, vakkennis;
- persoonlijke kwaliteiten;
- de mate waarin her- of bijscholing mogelijk is;
- ambitie, wensen en ontwikkelingsmogelijkheden;
- de afstand woonplaats-nieuwe standplaats (tot en met functie-groep 5 geldt een maximum van 40 km.);
- persoonlijke omstandigheden van de betrokken medewerker en zijn gezin, daaronder tevens begrepen duurzaam samenlevingsverband.

De medewerker is in redelijkheid verplicht de aangeboden passende functie te aanvaarden. Is het niet mogelijk een passende functie aan te bieden dan kent de Rabobank de faciliteiten bij het zoeken van werk buiten de Rabobankorganisatie. Een medewerker kan indien gewenst eenmalig op kosten van de bank met behulp van een externe instantie zich oriënteren op zijn in- en externe mogelijkheden.

Daarnaast ondersteunt de Rabobankorganisatie medewerkers die actief naar een werkgever buiten de organisatie gaan zoeken in de vorm van:

- verlof voor oriëntatie en solliciteren ;
- verlof voor het volgen van noodzakelijke opleidingen;
- vergoeden van opleidingskosten tot een maximumbedrag van f 3000,=. Bij overschrijding van dit bedrag zal nader overleg over een financiële vergoeding plaatsvinden;
- inschakelen van een outplacementbureau, de kosten en tijd zijn voor rekening van de bank. Maximale termijn is 1 jaar;
- regelen van betaalde stage bij potentiële nieuwe werkgever;
- zoeken door de bank naar een nieuwe werkgever.

Voor medewerkers met een leeftijd van 57,5 jaar en ouder worden op individuele basis afspraken gemaakt over beëindiging van de actieve loopbaan.

Dit is een greep uit nog veel meer (financiële) regelingen die genoemd staan in het sociaal plan van de Rabobankorganisatie.

Uit deze twee laatste paragrafen volgt dat er (ondanks de afwezigheid van wettelijke bepalingen of richtinggevende jurisprudentie) binnen de bank/Rabobankorganisatie al het een en ander op schrift staat dat richting geeft inzake het mobiliteitsvraagstuk.

3 Onderzoeksopzet

De vraag vanuit Switch was een effectiviteitsmeting naar de programma's die Switch aanbiedt. Dit onderzoek concentreert zich dan ook rondom de effectiviteit van die programma's. Er zijn twee soorten programma's te onderscheiden. De intensieve herplaatsingsprogramma's van langere duur (9 tot 16 weken) en de workshop 'Loopbaanverkenning'. Dit is een cursus van 2½ dag waarin loopbaanoriëntatie centraal staat. Deze laatste bevond zich tijdens de onderzoeksperiode nog in een pilotfase.

In dit hoofdstuk zal uiteengezet worden hoe de keuzes zijn gemaakt rondom de methoden van onderzoek, de vertaling daarvan naar designs, en de consequenties daarvan voor de validiteit en betrouwbaarheid.

3.1 Methode van onderzoek

Omdat er twee verschillende programma's zijn, heb ik ervoor gekozen om twee verschillende onderzoeksmethoden toe te passen. Het interview en de enquête. In onderstaande tabel worden de voor- en nadelen van deze twee methoden beschreven.

Methode	Voordelen	Nadelen
Enquêtes: zelf af te nemen vragen met gedwongen-keuze antwoorden.	Makkelijk te kwantificeren en samen te vatten resultaten; snel en goedkoop in geval van nieuwe data; geschikt voor grote steekproeven, voor herhaalde metingen in de tijd, voor vergelijking tussen afdelingen/bedrijven en met normen; gestandaardiseerde instrumenten op basis van vooraf geteste items; zeer geschikt voor meningen/attitudes.	Minder geschikt voor data betreffende processen en structuren; niet geschikt voor subtiele of gevoelige zaken; onpersoonlijk; risico van 'non-response', 'bias' en invalide informatie; gevaar van te groot vertrouwen in standaard instrumenten en procedures (weinig open voor nieuwe informatie).

Methoden	Voordelen	Nadelen
Interviews: interviewer stelt open vragen, meer of minder voorgestructureerd binnen een interviewschema of een lijst van onderwerpen, of op basis van beoordeling ter plaatse.	Flexibele methode om een breed scala van onderwerpen te verkennen; kan worden aangepast aan behoeften voor of tijdens gesprek; geschikt om vertrouwen te winnen, rijke data, waardoor soms meer inzicht in achterliggende factoren.	Duur, kost veel geld van getrainde interviewers; gevaar van 'bias' bij interviewer en respondent; geringe vergelijkbaarheid van data bij ongestructureerde of semi-gestructureerde interviews; problemen bij analyse en interpretatie.

tabel 3.1.1.: voor- en nadelen enquêtes en interviews

bron: Nieuw Handboek A&O Psychologie

Op het moment dat de keuze tussen het interview en de enquête gemaakt moest worden zou heel Rabofacet de basis cursus volgen en (aangezien dit een grote groep is) zou hiervoor de enquête als onderzoeksmethode geschikt zijn. Het aantal mensen dat het lange herplaatsingstraject volgde was beperkt, zodat de keuze voor het interview werd gemaakt.

3.2 Doelstelling, probleemstelling, onderzoeksvragen en hypothesen

Doelstelling:

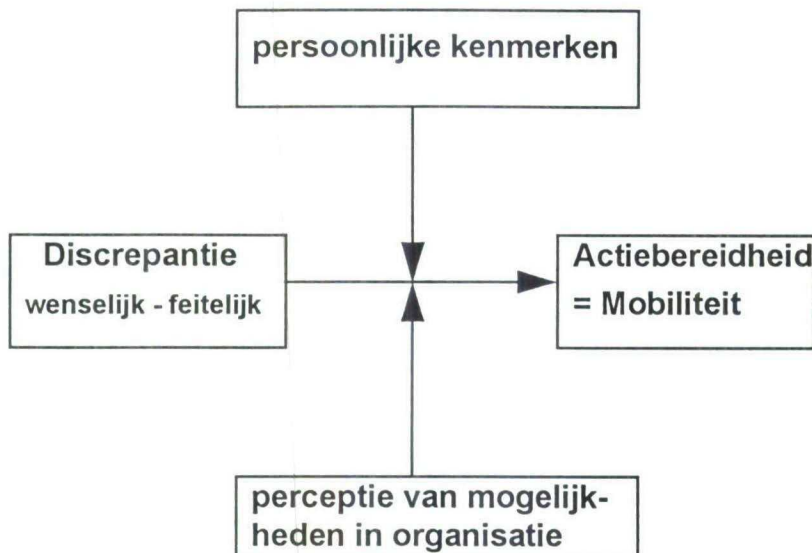
'Effectiviteitsmeting van de programma's aangeboden door Switch in het kader van het interne mobiliteitsbeleid'

In deze context wordt iets effectief genoemd, indien er een mobiliteitsbevorderend effect aanwezig is. Hieruit komt de volgende probleemstelling naar voren:

Probleemstelling:

'In hoeverre zijn de programma's die Switch aanbiedt, mobiliteitsbevorderend?'

Een model is een vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid. Door middel van een model is het mogelijk, om op bepaalde punten metingen te verrichten en zodoende afstand te nemen van de complexe werkelijkheid. Het volgende conceptueel model is tot stand gekomen na literatuuronderzoek en na kennis te hebben genomen van de inhoud van het programma:



model 3: denkmodel rondom mobiliteit

Dit model is een denkmodel dat als volgt gelezen dient te worden:

In dit model wordt antwoord gegeven op de vraag wanneer de programma's mobiliteitsbevorderend zijn. Uitgangspunt is het idee dat een discrepantie tussen loopbaanwensen en de feitelijke situatie tot actiebereidheid of mobiliteit leidt. Bestaat er geen discrepantie dan zal er niet snel sprake zijn van mobiliteit. Deze relatie wordt echter beïnvloed door twee andere variabelen, namelijk persoonskenmerken en perceptie van mogelijkheden in de organisatie.

Er zijn waarschijnlijk legio persoonskenmerken die deze relatie beïnvloeden. Er is voor twee kenmerken gekozen die in deze context het meest belangrijk zijn bevonden. De eerste is Attribution of cause. Dit houdt in, in hoeverre iemand de oorzaak van een discrepantie bij zichzelf zoekt (internal) of bij anderen (external). Het andere persoonskenmerk is Attribution of control: in hoeverre neemt iemand zelf het initiatief (internal) om een discrepantie te verminderen of laat hij dit aan anderen over (external).

De andere moderatorvariabele is de perceptie van mogelijkheden in de organisatie.

Mobiliteit is iets wat in de tijd geschiedt. Daarom worden hier geen metingen op verricht.

Vanuit dit model zijn de volgende onderzoeksvragen te destilleren:

Onderzoeksvragen:

- * *Wordt men zich bewuster van de discrepantie tussen loopbaanwensen en de feitelijke situatie door het volgen van de programma's?*
- * *Verschuift de 'attribution of cause' richting 'internal' na het volgen van de programma's?*
- * *Verschuift de 'attribution of control' richting 'internal' na het volgen van de programma's?*
- * *Percipieert men meer mogelijkheden van vervolgfuncties door het volgen van de programma's?*

extra:

** Heeft sociale steun een effect op mobiliteitsbeslissingen?*

Deze onderzoeksvragen zijn te vertalen in de volgende hypothesen: (hypothese 2 en 3 sluiten aan bij de theorie, behandeld in paragraaf 2.3.2 op pagina 31).

Hypothese 1: Door het volgen van de programma's zal men zich bewust worden van discrepanties tussen loopbaanwensen en de feitelijke situatie.

Hypothese 2: Na het volgen van programma's zal men een interne 'attribution of cause' hebben.

Hypothese 3: Na het volgen van programma's zal men een interne 'attribution of control' hebben.

Hypothese 4: Na het volgen van programma's zal men genoeg mogelijkheden van vervolgfuncties percipiëren.

extra

Hypothese 5: Sociale steun heeft een positief effect op mobiliteitsbeslissingen.

3.3 Basiscursus: Loopbaanverkenning

3.3.1 Onderzoekspopulatie

Zoals in de inleiding is beschreven was het uitgangspunt dat de basiscursus aan alle medewerkers van Rabofacet (ruim 1000) zou worden gegeven. Dit is nog even uitgesteld en er is besloten een pilotfase in te voeren door de cursus eerst aan te bieden aan medewerkers van P.O.C.(S) (Personeelsmanagement, Communicatie, Opleidingen, Switch). Deze afdeling bestaat uit 25 medewerkers. Hierdoor is de doelgroep veranderd naar aantal (van 1000 naar 25), maar ook naar homogeniteit (van heterogeen naar homogeen) en achtergrond (van divers naar specifiek op het gebied van personeelsmanagement, opleidingen en communicatie). Er is gekozen voor het volgende onderzoeksdesign:

O₁ X O₂

O₃

O₁: voormeting

O₂: nameting

O₃: controle meting

De controlegroep is samengesteld uit mensen die zoveel mogelijk 'lijken' op medewerkers van P.O.C.(S). Gekozen is voor een mix van medewerkers van Accountmanagement & Engineering en Spectrum. Deze controlegroep bestaat net als P.O.C.(S) uit adviseurs en het opleidingsniveau is relatief hoog. Een controlegroep dient ertoe om overige causale factoren en buitenexperimentele factoren te controleren. Aangezien het om een andere afdeling gaat is dit design te typeren als een quasi-experimenteel design.

3.3.2 Inhoud enquête

Onderstaand worden de verschillende onderdelen benoemd waarop metingen zijn verricht met de enquête. De voor- en nameting verschillen van elkaar op een aantal punten. In de bijlage bevindt zich de enquête zoals deze is uitgebracht.

Discrepantie

* Voormeting: loopbaanankers van Schein zijn vergeleken met huidige situatie. Hieruit volgt indirect de discrepantie. Tevens heb ik direct vragen gesteld over discrepantie.

* Nameting: Er is alleen een directe meting naar discrepantie gedaan. Aangezien Schein veronderstelt dat zijn loopbaanankers een historische stabiliteit bezitten, is het aannemelijk dat ze zeker stabiel zijn in het tijdsbestek van één maand. De indirecte meting naar discrepantie is daarom achterwege gelaten.

Attribution of cause

Het verschil tussen voor- en nameting zit in de items. De zestien items heb ik veranderd, zodat er geen automatische invulling van de vragen ontstaat bij herkenning van de items.

De constructie is als volgt: een vraagstelling wordt gevolgd door vier potentiële reacties, per reactie geeft de respondent aan in hoeverre hij het daar mee eens is (score 1 tot 5). In totaal zijn er vier vraagstellingen. Dit geeft $4 \times 4 = 16$ items.

Attribution of control

Net als bij attribution of cause heb ik de twaalf items veranderd, om herkenning te voorkomen. Hier heb ik drie vraagstellingen voorgelegd, dit geeft zodoende $3 \times 4 = 12$ items. Daarnaast heb ik zowel in de voor- en nameting vijf dezelfde vragen gesteld. Deze vijf vragen zijn van het type multiple choice.

Mogelijkheden in de organisatie

Vragen omtrent deze meting zijn hetzelfde in de voor- en nameting. Het zijn vijf vragen van het type multiple choice.

Achtergrondgegevens

Deze heb ik alleen in de voormeting gemeten, herhaling heeft omtrent dit onderwerp geen zin, aangezien deze achtergrondgegevens niet veranderen. Het zijn 12 vragen van het type multiple choice. Onderwerpen zijn opleidingsniveau, dienstduur, relatieve functieverblijftijd, functieschaal, soort dienstverband, leeftijd en geslacht.

3.3.3 Validiteit en betrouwbaarheid enquête

Validiteit

Validiteit is te onderscheiden in interne en externe validiteit. Onder interne validiteit wordt verstaan: de mate waarin het gerechtvaardigd is om aan te nemen dat de gevonden uitkomsten werkelijk het gevolg zijn van, veroorzaakt zijn door, de 'treatment'. Externe validiteit is de mate waarin het gerechtvaardigd is om aan te nemen dat de effecten die in een bepaald situatie gevonden zijn, gegeneraliseerd kunnen worden naar andere situaties (Thierry, 1994).

Er zijn drie soorten bedreigingen ten aanzien van de validiteit. De kwaliteit van het meetinstrument, de (on)mogelijkheden in de onderzoekssituatie, de antwoordtendities van de respondenten. In dit onderzoek is geen sprake van externe validiteit. De onderzoeksgroep is zo specifiek dat er niet gegeneraliseerd kan worden naar de Rabofacet organisatie. Het toegepaste design waarborgt zoveel mogelijk de interne validiteit. Er is sprake van een voor- en nameting en een controlemeting. Het history-effect is zoveel mogelijk voorkomen door de voor- en nameting snel op elkaar te laten volgen. De kwaliteit van de meetinstrumenten is tweeledig. De kwaliteit van de vragenlijst van Schein heeft zijn kwaliteit in de tijd bewezen. De vragen naar attributie zijn nieuw, de kwaliteit daarvan zal zich in de tijd nog moeten bewijzen.

Betrouwbaarheid

Omdat de deelnemende groep was opgesplitst, is de voor- en nameting op verschillende tijdstippen afgenomen. Dit is een test-retest methode om de betrouwbaarheid te toetsen. Aangezien de scores overeenkomen kan de enquête betrouwbaar genoemd worden. Ook de bepaling van interne consistentie is een manier om de betrouwbaarheid te toetsen. Dit wil zeggen dat als iemand een externe attribution of cause heeft, deze persoon hoog scoort op vragen die externe attributie meten, en laag scoort op vragen naar interne attributie. Ik heb de betrouwbaarheid kunnen controleren door de frequentie per item te bekijken. Eén item bleek niet betrouwbaar en is uit de resultaten gehaald om geen vertekend beeld te geven.

Daarnaast heb ik de zelfontworpen schalen van 'attribution of cause' en 'attribution of control' geanalyseerd op betrouwbaarheid met behulp van cronbach's alpha. In onderstaande tabel is het resultaat van de analyse beschreven.

	cause	control
voormeting	0.90	0.93
nameting	0.58	0.51

tabel 3.3.1.: cronbachs alpha's voor attributieschalen

Hieruit blijkt een zeer hoge betrouwbaarheid van de beide schalen op de voormeting. Helaas is de betrouwbaarheid lager voor de nameting.

3.4 Herplaatsingstraject

In eerste instantie zou hier hetzelfde design worden toegepast als bij de Loopbaanverkenning. Dit was helaas niet realiseerbaar aangezien het aantal boventalligen (gelukkig) veel minder sterk bleek te zijn dan geprognostiseerd. Van de geprognostiseerde 110 boventalligen zijn er slechts 20 daadwerkelijk boventallig verklaard. Niet alle boventalligen doen mee aan het Switchtraject. Uiteindelijk waren er te weinig mensen die aan een voormeting konden deelnemen (slechts 5). Het volgende design is tot stand gekomen om de effectiviteit van het herplaatsingstraject te meten.

X O₁
 O₂
 O₃

X: Switch-traject

O₁: Switch-kandidaten

O₂: Werknemers met een functieverblijftijd ≥ 5 jaar \Rightarrow mobiele

O₃: Werknemers met een functieverblijftijd ≤ 5 jaar \Rightarrow immobiele

Dit design wordt 'static group comparison' genoemd.

3.4.1 Onderzoekspopulatie

Ad random zijn de Switch-kandidaten geselecteerd. Vervolgens heb ik deze kandidaten bekeken op geslacht, functieklassering, leeftijd. Deze variabelen zijn naar de Personeelsadministratie gestuurd, die aan de hand van deze gegevens de mobiele en immobiele equivalenten gematched heeft. Zodoende zijn er 15 Switch-kandidaten geïnterviewd, 15 mobiele en 15 immobiele. De drie groepen zijn vergelijkbaar.

Bovenstaand model heb ik wederom gebruikt voor mijn interviews. Een extra variabele, sociale steun, van management, partner, collega's heb ik voor mijn interviews gebruikt. Daarnaast heb ik nog vragen gesteld naar geografische mobiliteit, de bereidheid te verhuizen of te reizen naar een standplaats in het zuiden resp. het midden des lands. In de bijlage zijn de interviewschema's opgenomen.

3.4.2 Validiteit en betrouwbaarheid interview

validiteit

De interne validiteit wordt aangetast door bovenstaand onderzoeksdesign, omdat er geen voormeting plaatsvindt. Bij resultaten kun je nooit met zekerheid zeggen of dit te wijten/danken is aan de 'treatment'. De resultaten zijn echter wel te generaliseren naar de Rabofacet organisatie, aangezien de respondenten een afspiegeling vormen van deze organisatie. Er is dus wel sprake van externe validiteit. Met betrekking tot de interviews is er aandacht besteed aan de validiteit door een pilot-interview te houden. Tijdens de interviews is zoveel mogelijk doorgevraagd in het geval dat verondersteld werd dat de respondenten neigden naar invalide antwoorden.

betrouwbaarheid

Bij een interview kan de betrouwbaarheid aangetast worden door toevallige interviewfouten. Deze zijn getracht te voorkomen door iedere respondent van een groep dezelfde vragenlijst af te nemen. (Emans, 1990).

4 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviews en enquêtes weergegeven, met per onderdeel een conclusie. In de bijlage zijn de tabellen opgenomen met de resultaten per groep. Hierbij bestaat groep 1 uit Switchkandidaten, groep 2 uit medewerkers met een functieverblijftijd van minder dan 5 jaar en groep 3 uit medewerkers met een functieverblijftijd van meer dan 5 jaar.

4.1 Resultaten interviews

4.1.1 Vooraf

Een van de eerste dingen die mij opvielen tijdens de interviews zijn de antwoorden op de vraag hoe lang iemand in zijn functie verblijft. De groepen zijn ingedeeld naar functieverblijftijd op basis van gegevens uit PRIS (Personeels Registratie en Informatie Systeem). Vaak week dit af van de meer dan/ minder dan 5 jaar. Van die twee groepen, 30 personen in totaal, bleek 5 keer de informatie van de personeelsadministratie niet overeen te komen met de antwoorden die ik kreeg. Eén keer bleek een persoon uit groep 2 langer dan vijf jaar in zijn functie te verblijven, namelijk 6 jaar. Bij groep drie werd vier keer een functieverblijftijd genoemd die korter was dan vijf jaar. Al deze personen verbleven tussen een half en anderhalf jaar in hun functie.

In de literatuur wordt de grens voor 5 jaar aangehouden voor mobiliteit. Als een organisatie cijfers publiceert over mobiliteit is het belang dat deze kloppen. Ook is het belangrijk dat werknemers weten of ze wel of niet mobiel zijn. Duidelijkheid over de definitie en gegevens van mobiliteit worden aldus aanbevolen.

Voor mijn onderzoek is het van belang om duidelijkheid te hebben over de verschillende groepen. Oorzaken voor deze ongelijkheid kunnen liggen in de kwaliteit van PRIS, daarnaast in de perceptie van mobiliteit. Sommigen personen zullen zich mobiel veronderstellen bij overplaatsing naar een andere afdeling, terwijl de functieinhoud niet wijzigt. PRIS zal deze persoon niet als mobiel beschouwen, terwijl het individu zichzelf wel mobiel vindt. Aangezien het moeilijk is te achterhalen wie over de juiste informatie beschikt, wordt uitgegaan van de indeling zoals die van PRIS. Tegelijkertijd zijn de geconstateerde afwijkingen in de gaten houden tijdens de analyse.

In bijlage E zijn de resultaten van de interviews in tabellen opgenomen.

4.1.2 Discrepantie tussen loopbaanwensen en feitelijke situatie

Bevindingen

groep	totaal aantal personen	discrepantie aanwezig (%)
1 (Switch)	15	15 (100)
2 (≤ 5 jaar)	15	9 (60)
3 (≥ 5 jaar)	14	6 (43)

tabel 4.1.1: discrepantie groep 1, 2 en 3

Uit de interviews blijkt dat alle Switchkandidaten (groep 1) verschillen constateren tussen hun loopbaanwensen en het feitelijk functioneren.

Van de groep personen die korter dan vijf jaar in hun functie zitten (groep 2), constateren 9 van de 15 mensen een discrepantie.

Van de groep personen die langer dan vijf jaar in hun functie zitten (groep 3), constateren 6 van de 14 personen een verschil.

Conclusies

Opvallend is het feit dat alle Switchkandidaten een discrepantie zien. Groep twee al minder en groep drie nog minder. Een aantal verklaringen is mogelijk.

Namelijk het gegeven dat er tijdens de workshops zeer veel aandacht wordt besteed aan: 'Wie ben ik, Wat kan ik, Wat wil ik'. Het wordt dan veel makkelijker om je bewust te zijn van je loopbaanwensen en zodoende een discrepantie te ontdekken. Daar waar de discrepantie afwezig is, speelt cognitieve dissonantie een belangrijke rol. Dit houdt in dat men gedrag goedpraat. Een voorbeeld is dat je vakantie altijd 'leuk' moet zijn. Het eten in een chic restaurant altijd lekker. Als dit niet zo is, ga je zo redeneren dat de uitkomst toch positief is, zodat er een evenwichtige situatie bestaat. In dit onderzoek zou het zo kunnen zijn dat mensen die geen discrepantie zien, hun eigen situatie goedpraten. Daarnaast is het ook zo dat het bewustzijn over hun wensen en mogelijkheden laag is. Men is niet gewend zelf na te denken over zijn loopbaan. Men voert vaak al jaren één en dezelfde functie uit, waardoor men denkt dat dat het enige is dat mogelijk is. Daarnaast stelt men zich afwachtend op en is men zich weinig bewust van de werkelijke wensen en mogelijkheden. Zoals bij de 'search theory' (paragraaf 2.2.5) naar voren is gekomen, speelt ook het feit mee dat men niet over voldoende informatie beschikt om een reëel beeld te hebben over andere mogelijkheden. Er is dan ook sprake van misgelopen nut.

4.1.3 Discrepantie naar Persoonskenmerken (P), inhoudelijke taken (I) en omgeving (O)

Bevindingen

groep	totaal	P (%)	I (%)	O (%)
1 (Switch)	15	7 (46)	9 (60)	5 (33)
2 (≤ 5 jaar)	15	3 (20)	7 (46)	5 (33)
3 (≥ 5 jaar)	14	3 (21)	6 (43)	2 (14)

tabel 4.1.2: discrepantie naar persoonskenmerken, inhoudelijke taken en omgeving

De discrepantie kan onder andere bestaan op het gebied van persoonskenmerken, inhoudelijke taken en in de omgeving (bedrijfscultuur). Bij de respondenten van groep 1, die een discrepantie ervaren werd zeven keer aangegeven dat dit kwam omdat bepaalde persoonskenmerken niet tot uitdrukking kwamen in de huidige functie, negen keer werd een discrepantie op inhoudelijke taken aangegeven, en vijf keer gaf men aan dat de omgeving niet aansloot op een wenselijke situatie.

In groep 2 werd drie keer een verschil geconstateerd op het vlak van de persoonlijke kenmerken, 7 keer met betrekking tot de inhoudelijke taken, en twee keer werden er verschillen genoemd omtrent de omgeving.

Groep 3 kende in totaal drie keer een verschil met betrekking tot persoonskenmerken, zes keer op het gebied van de inhoudelijke taken, en twee werd er gesproken over verschillen in omgeving.

Conclusies

Vragen over persoonskenmerken, inhoudelijke taken en omgeving zijn moeilijk om zo even te beantwoorden. Switchkandidaten konden hier bijna allemaal vrij gemakkelijk op antwoorden. Dit heeft opnieuw te maken met hun verhoogde bewustzijn omtrent hun zijn en kunnen.

Een aantal dingen viel mij het meest op.

1. Switchkandidaten signaleren vaker een discrepantie betreffende de persoonskenmerken die ze terug willen zien in hun functioneren. Een mogelijke verklaring hiervoor is het feit dat er aan het bewustzijn omtrent hun kwaliteiten veel aandacht wordt besteed tijdens de workshop.
2. Groep 3 heeft opvallend weinig discrepantie betreffende de omgeving. Wellicht dat het bewustzijn minder sterk aanwezig is.
3. De Rabobank staat bekend als de 'gouden kooi'. Mobiliteit geeft onzekerheid, wellicht ook over de omgeving, zodat men zich tevreden stelt met de bestaande omgeving om niet te 'hoeven' veranderen. Rabofacet is een veilige omgeving. De beloningen liggen boven de marktprijs. Daarbij geldt dat er veel mensen in ploegendiensten werken, ook onder de respondenten. Dit betekent een ploegentoeslag en veel vrije tijd. Verandering betekent in negen van de tien gevallen een achteruitgang in beide.

Hypothese

'Door het volgen van de programma's zal men zich bewust worden van discrepanties tussen loopbaanwensen en de feitelijke situatie.'

Het is aannemelijk dat deze hypothese juist is; alle Switchkandidaten constateren een discrepantie na het volgen van de cursus. Dit duidt op een verhoogd bewustzijn omtrent hun wensen en de feitelijke situatie.

4.1.4 Persoonskenmerken ('attribution of cause' & 'attribution of control')

Bevindingen

groep	totaal	'Internal attribution of cause' (%)	'Internal attribution of control' (%)
1 (Switch)	15	13 (86)	12 (80)
2 (≤ 5 jaar)	15	8 (53)	9 (60)
3 (≥ 5 jaar)	14	9 (64)	7 (50)

tabel 4.1.3: 'attribution of cause, control'

'Attribution of cause': in hoeverre ziet een persoon zichzelf als oorzaak van zijn gedrag (internal) of anderen (external). Voorbeeld: stel iemand slaat een tennisbal door een ruit. Een mogelijke reactie is: 'die ruit zat daar vorige week nog niet, ik kan er dus niets aan doen' (external). Een andere reactie: 'ik kan nog niet zo goed mikken, vandaar dat ik het raam raakte' (internal).

'Attribution of control': mate waarin persoon zelf initiatieven neemt om discrepantie te verminderen (internal) of dit initiatief bij anderen laat (external). Volgend op het vorige voorbeeld: 'ze moeten die ruit verplaatsen' (external), of 'laat ik maar eens tennisles nemen om te leren mikken' (internal).

Bij groep 1 wordt dertien keer een interne 'attribution of cause' geconstateerd, en 12 keer een interne 'attribution of control'. In groep 2 kennen acht kandidaten een interne 'attribution of cause' en negen kandidaten een interne 'attribution of control'. In groep drie worden negen kandidaten gesignaleerd met een interne 'attribution of cause' en zeven met een interne 'attribution of control'.

Conclusies

In het kader van mobiliteit is 'attribution of control' (het initiatief zelf nemen om discrepantie te verminderen) het belangrijkste van de twee attributies. In groep 3 maakt slechts de helft van de respondenten gebruik van dit persoonskenmerk. Dit zou wel eens een zeer belangrijke reden kunnen zijn van hun 'immobiliteit'. Een voorbeeld is dat iemand het privéleven belangrijker vindt dan zich druk te maken over de toekomst van zijn werk. Veel respondenten uit groep 1 kennen de aanwezigheid van een internal 'attribution of control'. Ze weten immers wat ze willen en doelbewust nemen ze de stappen om daar te komen waar ze willen. Ze leggen het initiatief bij zichzelf. Dit wil niet zeggen dat ze anderen daar niet bij nodig hebben. In groep twee kan onderscheid gemaakt worden naar twee groepen. De actieven en de passieven. De actieven zijn vanuit zichzelf mobiel, omdat ze iets anders willen, willen leren en zich blijvend willen ontwikkelen. Zij hebben ook een actieve internal 'attribution of cause', die ze inzetten om hun kwaliteiten optimaal te kunnen benutten.

De passieven zijn die mensen die mobiel zijn, maar dit zijn vanuit de omstandigheden en niet omdat ze het zelf wilden ('attribution of cause' is extern gericht). Voorbeelden van omstandigheden zijn arbeidsongeschiktheid, conflicten op het werk. Van deze personen is het dan ook niet te zeggen of ze blijvend mobiel zullen zijn.

Hypothese

'Na het volgen van programma's zal men een interne 'attribution of cause' en een interne 'attribution of control' hebben.'

Het onderzoek lijkt deze hypothese te bevestigen. 86% van de Switchkandidaten heeft een interne 'attribution of cause' en 80% heeft een interne 'attribution of control'.

4.1.5 Perceptie van mogelijkheden in de organisatie

Bevindingen

groep	totaal	aantal dat mogelijkheden ziet (%)	extern (%)	horizontaal (%)	promotie (%)	demotie (%)	geen (%)
1 (switch)	15	15 (100)	4 (26)	4 (26)	9 (60)	0 (0)	1 (10)
2 (≤ 5 jaar)	15	11 (73)	1 (10)	5 (33)	7 (46)	0 (0)	4 (26)
3 (≥ 5 jaar)	14	6 (40)	0 (0)	3 (21)	5 (36)	1 (10)	6 (43)

tabel 4.1.4: perceptie van mogelijkheden in de organisatie

Rondom dit onderwerp zijn vragen gesteld over potentiële vervolgfuncties.

In groep 1 hadden alle kandidaten vervolgfuncties voor ogen, vier keer werd aangegeven dat men ook vervolgfuncties buiten de Rabobankorganisatie als mogelijkheid zag.

Tien van de vijftien kandidaten uit groep 2 zien mogelijkheden voor vervolgfuncties. In groep 3 hebben zes respondenten vervolgfuncties voor ogen.

Conclusies

Hier valt groep 3 op met een relatief klein aantal personen dat mogelijkheden in de organisatie ziet. Als men op het moment niet in staat is mogelijkheden van vervolgfuncties te zien, is het veel lastiger om te veranderen van functie. Daarnaast is het opmerkelijk dat er in groep 1 vier keer een externe functie werd genoemd. Hieruit blijkt dat ze hun zoekgebied vergroot hebben en dus meer kans op het vinden van een nieuwe functie. Een kanttekening die hierbij gemaakt moet worden, is dat sommigen van hen gedwongen zijn een contract te tekenen om de organisatie te verlaten (twee personen), om redenen van een verstoorde arbeidsrelatie of disfunctioneren. Groep 1 en 2 zien genoeg mogelijkheden omdat ze zich daar veel meer op oriënteren, of uit noodzaak omdat ze binnen een bepaald tijdsbestek een nieuwe functie moeten hebben, of omdat ze in zijn voor iets anders, of omdat ze een duidelijk beeld voor ogen hebben waar ze in de tijd willen komen en wat ze daar nog voor moeten doen. Personen uit groep drie zien ofwel mogelijkheden, maar missen het initiatief om daar iets mee te doen, ofwel denken absoluut

niet over mogelijkheden na. Tegelijkertijd is voor veel personen uit groep drie de noodzaak er echter wel om er over na te denken. Het is ook voor hunzelf bekend dat er voor bepaalde functies een onzekere toekomst bestaat. Toch kiezen enkelen van hen ervoor om hiervoor de ogen te sluiten.

4.1.6 Soort functieverandering

De verschillende soorten van functieverandering die genoemd werden, zijn: horizontaal, promotie, demotie, geen.

In groep 1 werd veertien keer horizontale verandering genoemd, negen keer promotie en één maal geen functieverandering.

In groep 2 werd horizontale verandering vijf keer aangegeven, zeven keer promotie, en vier keer geen functieverandering.

In groep 3 werd drie maal een horizontale functieverandering genoemd, vijf keer promotie, één keer demotie en zes maal had men geen functieverandering voor ogen, omdat men ook geen mogelijkheden zag.

Conclusies

Het meest opmerkelijk van de drie groepen samen is dat men toch nog het meest denkt aan verticale mobiliteit in opwaartse richting (= promotie). Uiteindelijk heeft groep 2 de meeste respondenten die ook denken aan horizontale mobiliteit. Eén respondent geeft te kennen de vervolgfunctie op een lager niveau (= demotie) voor ogen te hebben. Het feit dat mensen uit groep twee mogelijkheden op horizontaal vlak zien biedt ze ook meer mogelijkheden om mobiel te kunnen zijn.

Noodzakelijk om te vermelden is dat er binnen de automatisering veel specialisten functies zijn. Dit is voor de respondenten ook een reden om niet van functie te veranderen. Enerzijds, omdat de automatisering zo volop in beweging is, dat men steeds in ontwikkeling is, wellicht een vorm van micromobiliteit. Anderzijds is het voor een specialist moeilijk om te veranderen omdat zijn deskundigheid op ene zeer specifiek gebied ligt. Specialisatie staat haaks op mobiliteit.

Hypothese

'Na het volgen van de programma's zal men genoeg mogelijkheden van vervolgfuncties percipiëren.'

Alle Switchkandidaten zien reële mogelijkheden voor volgende functies. Gezien dit feit lijkt de hypothese bevestigd te worden.

4.1.7 Aantallendruk

De aantallendruk wordt berekend door het aantal potentiële functies te delen door het aantal kandidaten dat zal reageren op diezelfde functies.

Bevindingen

Groep	respons (%)	aantal potentiële functies (gem.)	verwachte aantal andere reacties (gem.)	aantallendruk
1. (Switch)	12 (80)	2.25	17	0.13
2. (≤ 5 jaar)	11 (73)	1.3	5.4	0.24
3. (≥ 5 jaar)	6 (43)	1.5	8	0.19

tabel 4.1.5: aantallendruk

De aantallendruk is zoals uit de tabel blijkt het hoogst voor groep 2 en het laagst voor groep 1. Enerzijds wordt de aantallendruk gevormd door het aantal kansen dat iemand voor zichzelf mogelijk schat (onafhankelijk van anderen). Anderzijds wordt het gevormd door de inschatting van het aantal andere kandidaten. Groep 1 scoort op beide hoog. In vervolgonderzoek zou het interessant zijn te onderzoeken in hoeverre men kans maakt om geselecteerd te worden voor een functie. In dit onderzoek is dit weinig waardevol, aangezien er al veel wordt uitgegaan van verwachtingen en waarschijnlijkheden. Extra informatie levert het op als respondenten gevraagd worden naar de aannamekansen in het geval van een reële vacature.

4.1.8 Sociale steun

Bevindingen

groep	totaal	sociale steun van manager (%)	sociale steun van partner (%)	sociale steun van collega('s) (%)
1 (Switch)	15	8 (53)	10 (66)	5 (55)
2 (≤ 5 jaar)	15	8 (53)	10 (66)	10 (66)
3 (≥ 5 jaar)	14	9 (64)	10 (71)	9 (64)

tabel 4.1.6: sociale steun van manager, partner en collega's inzake mobiliteitsbeslissingen

Er zijn vragen gesteld over sociale steun in het kader van functieverandering of het functioneren op zichzelf. Er is gevraagd naar sociale steun van de manager, de partner en collega's.

Groep 1 geeft aan acht keer steun te ontvangen van de manager, tien keer van de partner, en vijf keer van collega's.

Groep 2 zegt acht keer steun te ontvangen van de manager, tien keer van de partner en tien keer van collega's.

In groep 3 wordt negen keer steun ontvangen van de manager, tien keer van de partner en negen keer van collega's.

Conclusies

Hierin is weinig verschil tussen de verschillende groepen op te merken. Over het geheel is wel te zeggen dat als men steun ontvangt van collega's of partner, men dit heel fijn en belangrijk vindt. Is er echter geen steun, dan zegt men dit ook niet te missen. Ook werd vaak geantwoord dat de steun van de manager niet echt nodig is; de respondent geeft aan het zelf wel op te kunnen lossen. Waarschijnlijk is dit wederom een vorm van cognitieve dissonantie. De situatie goedpraten naar de feitelijke situatie. Een andere reden kan zijn dat wat men niet kent, men ook niet mist. Hier is nog aan toe te voegen dat er opmerkelijk vaak werd geantwoord bij de vraag naar steun van het management, dat er alweer een interim manager was. Interim managers kunnen nooit op constructieve wijze loopbaanbegeleiding geven. Ze blijven te kort om werknemers goed te leren kennen. Functioneringsgesprekken zullen niet op elkaar volgen, zodat er niet gebouwd kan worden aan een toekomstige loopbaan.

Hypothese

'Sociale steun heeft een positief effect op mobiliteitsbeslissingen.'

Groep drie (met een functieverblijftijd van 5 jaar of langer) ontvangt de meeste sociale steun. Dit leidt echter niet tot mobiliteit. Het onderzoek lijkt deze hypothese zodoende niet te ondersteunen.

4.1.9 Geografische mobiliteit

Bevindingen

	totaal	reizen (%)	verhuizen (%)	nee (%)
groep 1 (Switch)	15	8 (53.3)	4 (26.6)	3 (20)
groep 2 (≤ 5 jaar)	15	11 (73.3)	2 (13.3)	2 (13.3)
groep 3 (≥ 5 jaar)	14	2 (14.3)	4 (28.6)	8 (57.1)

tabel 4.1.6: potentiële geografische mobiliteit van groep 1, 2 en 3

Groep 3 heeft de meeste aversie tegen geografische mobiliteit, groep 2, de mobiele groep is ook fysiek het meest mobiel, ofwel met het vervoer ofwel met huis en haard. Groep 1 is de groep waarvan relatief veel mensen overwegen te gaan verhuizen. De vragen die gesteld werden gingen over de *ideale* functie en geografische mobiliteit. Het is dus niet gezegd dat deze cijfers in praktijk ook zo teruggevonden worden. Veelal hebben de respondenten een partner die ook werkt. Dit is een grote belemmering voor geografisch mobiliteit.

Conclusie

Bovenstaande tabel geeft waarschijnlijk een vertekend beeld aangezien de vraag werd gesteld of men bereid zou zijn te verhuizen als de ideale functie zich in Best of Zeist zou bevinden. Deze cijfers zullen waarschijnlijk lager uitvallen in het geval van een minder ideale functie. De hedendaagse maatschappij bestaat uit werkende partners; dit beperkt mogelijkheden voor de een of gaat ten koste van de ander.

4.2 Resultaten enquêtes

In deze paragraaf zullen de verschillende onderdelen van de enquête besproken worden. Eerst zullen de bevindingen vermeld worden, waarna de interpretaties volgen om tenslotte conclusies te kunnen trekken. In de bijlage is de enquête (zowel voor- als nameting) opgenomen.

Respons

Voor de voormeting zijn 22 enquêtes verstuurd, die allemaal ingevuld terug keerden; een respons van 100%. Uiteindelijk namen 18 personen deel aan de workshop. Hieruit volgt dat de uitval 18,2% bedraagt. Voor de nameting zijn 18 enquêtes verstuurd, en 18 exemplaren werden geretourneerd. Wederom is een respons van 100% behaald.

4.2.1 Onderdelen I, II en III: discrepanties tussen loopbaanwensen en feitelijk functioneren

Loopbaanankers	score	score controlegroep
technisch functioneel (TF)	0.74	0.8
general management (GM)	0.74	1.2
autonomie (AUT)	0.18	0.6
zekerheid en stabiliteit (ZEK)	0.29	0.3
ondernemende creativiteit (OND)	0.67	1.1
dienstverlenend (DIENST)	0.31	0.1
pure uitdaging (UIT)	0.19	-0.1
levensstijl (LEVEN)	0.12	0.3
gemiddelde	0.40	0.5
standaarddeviatie	0.25	0.42

tabel 4.2.1: discrepanties op de loopbaanankers, voormeting

Scores liggen tussen 0 en 4

0: geen discrepantie aanwezig

4: discrepantie is op zijn grootst

Een negatieve waarde houdt in dat het gegeven loopbaananker meer dan wenselijk aanwezig is in het huidige functioneren.

Bevindingen

De discrepanties zijn niet hoog, namelijk allemaal onder de 1. De experimentele groep heeft een grootste discrepantie op de ankers 'technisch functioneel' en 'general management' van 0.74. De gemiddelde afwijking van de experimentele groep is 0.4, die van de controle groep 0.5. De discrepantie is aldus voor de ankers 'technisch functioneel', 'general management' en 'ondernemende creativiteit' hoger dan gemiddeld voor de experimentele groep.

resp.	gehechtheid	TF	GM	AUT	ZEK	OND	DIENST	UIT	LEVEN	Totalen
001	vrij sterk		2 → 1							1
002	redelijk	2 → 1	2 → 1	2 → 1		1 → 2	3 → 2			5
003	redelijk						2 → 1	2 → 1		2
004	vrij sterk					2 → 1				1
006	niets → weinig				2 → 3	2 → 1		2 → 1		3
007	zeer gehecht					2 → 1		1 → 2	2 → 1	3
009	weinig	2 → 1		2 → 1			2 → 1	2 → 1		4
010	vrij sterk					2 → 1				1
011	redelijk	2 → 1				1 → 2				2
012	redelijk			1 → 2	3 → 2					2
013	vrij sterk → redelijk		1 → 2						2 → 1	2
014	redelijk → vrij sterk		1 → 2					1 → 2		2
015	redelijk → vrij sterk				2 → 3		1 → 2			2
016	redelijk			2 → 1						1
018	redelijk → weinig		1 → 2			2 → 1		2 → 1		3
019	redelijk	1 → 2		1 → 2					2 → 1	3
021	redelijk		1 → 2							1
022	niks → vrij sterk				2 → 1					1
totalen		4	6	5	4	7	4	6	3	39

tabel 4.2.2: directe meting naar discrepantie van experimentele groep

Betekenis cijfers en symbolen in de tabel:

- 1: men wenst meer van een bepaald onderdeel in zijn functie
- 2: men wenst evenveel van een bepaald onderdeel in zijn functie
- 3: men wenst minder van een bepaald onderdeel in zijn functie
- : verandering tussen voor- en nameting

Bevindingen

Het gemiddelde aantal veranderingen is 2.2 (zie tabel 4.2.2). Zes respondenten hebben meer dan het aantal gemiddelde veranderingen. Opmerkelijk is dat vijf van deze zes redelijk of weinig gehecht zijn aan hun functie. Verder toont deze tabel 4.2.2 dat alle respondenten een verandering hebben.

Of dit veel is of weinig is moeilijk te zeggen aangezien deze vragen voor het eerst zijn voorgelegd aan een groep respondenten.

De onderste rij van tabel 4.2.2 kan gekoppeld worden met tabel 4.2.1. Tabel 4.2.1 heeft echter cijfers waarin ook is meegenomen hoe belangrijk men een bepaald aspect vindt. Extra is dus een soort wegingsfactor, waardoor de tabellen niet helemaal vergelijkbaar zijn.

resp.	Loopbaananker	discrepanctie op loopbaananker	discrepanctie op totaal
001	life style	-0.2	0.47
002	autonomie	-0.6	0.45
003	life style	0.2	0.5
004	zekerheid	-1.6	-0.32
006	creatief ondernemerschap	0.0	0.27
007	autonomie	0.6	1.3
009	pure uitdaging	-0.8	0.77
010	zekerheid	-1.6	-0.17
011	general management	-0.2	0.57
012	dienstverlenend	-1.2	0.7
013	life style	-0.4	0.42
014	pure uitdaging	-0.4	0.02
015	technisch functioneel	0.0	0.6
016	technisch functioneel	0.4	0.62
018	pure uitdaging	-0.4	-0.22
019	zekerheid	-0.4	1.6*
021	autonomie	0.8	0.77
022	autonomie	-0.6	0.37
	gemiddelde	-0.35	0.48
	standaarddev.	0.65	0.47

tabel 4.2.3: discrepanties op loopbaanankers en op het totaal per respondent

* = niet significant

Bevindingen

De gemiddelde discrepantie op loopbaanankers is lager dan op het totaal (-0.35 resp. 0.46). Hieruit blijkt dat men op de belangrijkste aspecten van de functie minder discrepantie ondervindt. Het minteken ervoor duidt erop dat er van het betreffende anker meer dan wenselijk aanwezig is in de functie. De discrepantie is absoluut gezien minimaal 0 (geen discrepantie) en maximaal 4 (discrepantie is maximaal).

Hypothese

'Door het volgen van de programma's zal men zich bewust worden van discrepanties tussen loopbaanwensen en de feitelijke situatie.'

Het bewustzijn is af te lezen in tabel 4.2.2. Hierin is te zien dat iedereen een verandering toont. Dit zou kunnen duiden op een verhoogd bewustzijn.

4.2.2 Onderdeel IV en V: attribution of cause en attribution of control

	cause 1	cause 2	cause 3	cause 4	cause	control 1	control 2	control 3	control
voormeting	2.64	2.60	2.40	2.66	2.58	1.60	2.38	2.35	2.11
nameting	2.58	1.92	2.06	1.99	2.14	2.10	2.08	2.02	2.07
controlemeting	2.71	2.68	2.43	2.47	2.56	1.75	2.22	2.00	1.99

tabel 4.2.4: gemiddelde scores per stelling m.b.t. attributies

respondent	cause - voor (kolom 2)	cause - na (kolom 3)	voor - na cause	control - voor (kolom 5)	control - na (kolom 6)	voor - na control
001	2.5	1.6	0.9	2.0	1.7	0.3
002	2.5	2.1	0.4	1.7	1.7	0
003	2.4	2.4	0.0	1.9	1.9	0
004	3.7	2.0	1.7*	4.3	2.0	2.3*
006	2.7	2.6	0.1	2.1	2.3	-0.2
007	2.3	2.3	0.0	2.1	2.4	-0.3
009	2.4	1.7	0.7	1.3	1.4	-0.1
010	2.3	2.4	-0.1	2.1	2.4	-0.3
011	2.4	2.3	0.1	1.6	1.8	-0.2
012	2.0	2.4	-0.4	1.6	1.8	-0.2
013	2.4	2.0	0.4	2.5	2.3	0.2
014	2.1	1.5	0.6	1.3	2.1	-0.8
015	2.8	2.1	0.7	1.9	2.6	-0.7
016	2.9	2.3	0.6	2.3	2.3	0.0
018	2.9	2.1	0.8	2.3	1.6	0.7
019	2.5	1.9	0.6	2.2	2.1	0.1
021	2.8	2.8	0	1.8	2.3	-0.5
022	2.1	2.4	-0.3	2.3	1.9	0.4
gemiddelde	2.5	2.2	0.37	2.1	2.0	0.04
standdaard- deviatie	0.4	0.3	0.5	0.6	0.3	0.66

tabel 4.2.5: voor- en nameting van 'attribution of cause' en 'attribution of control' per respondent

* = niet significant

Betekenis van de scores witte kolommen:

scores tussen 1 en 5:

1= interne attributie

5= externe attributie

Betekenis van de scores in de gearceerde kolommen:

Kolom 2 - kolom 3 en kolom 5 - kolom 6:

positief: verandering betekent een verschuiving richting internal

negatief: een verandering betekent een verschuiving richting external

Bevindingen

Tabel 4.2.5 toont de individuele scores van de voor- en nameting op attribution of cause en control. De verschillen zijn minimaal. De nameting op groepsniveau kent echter wel een lagere score. Er heeft een zeer lichte verschuiving plaatsgevonden richting een interne attributie. Op individueel niveau hebben zich de volgende verschuivingen voorgedaan:

verschuiving	cause	control
daling: richting internal	12	6
gelijk	3	3
stijging: richting external	3	9

tabel 4.2.5a: soort verschuiving van attributies en aantallen

Op individueel niveau zijn er negen stijgingen, terwijl er op groepsniveau toch een daling heeft plaatsgevonden. Blijkbaar zijn de stijgingen in relatie tot de dalingen zeer minimaal. Daarnaast blijkt uit de tabel dat de scores op de voormeting van de gestegen scores zeer laag waren, namelijk tussen de 1.3 en 2.1. Als nu de gemiddelde verschillen worden bekeken tussen voor- en nameting (kolom 4 en 7 van tabel 4.2.5) in combinatie met de standaarddeviaties, kan geconcludeerd worden dat er een betrouwbaarheidsinterval ontstaat voor de verschillen tussen voor- en nameting voor 'attribution of cause' tussen -0.65 en 1.37. Verschillen groter dan 0 wijzen op een verschuiving richting internal. De laagste waarde is negatief, dit houdt in dat ook een verandering richting external ook betrouwbaar is. Er kan dus niet zonder meer worden gezegd dat dit onderzoek aantoont dat de 'attribution of cause' verschoven is naar internal. Dit zelfde geldt voor 'attribution of control', hier ligt het betrouwbaarheidsinterval tussen -1.28 en 1.36. In sterkere mate geldt hier dat ook metingen richting external betrouwbaar zijn. Uit dit onderzoek komt aldus eveneens niet naar voren dat 'attribution of control' zonder meer naar internal verschuift.

Hypothese

'Na het volgen van de programma's zal men een interne 'attribution of cause' hebben.'

De groepsscore op 'attribution of cause' is verschoven van 2.58 naar 2.14. Gezien het minimale verschil in combinatie met de standaardafwijking kan deze hypothese niet gesteund worden door dit onderzoek.

Attribution of control

respondent	houding t.a.v. veranderingen	toekomstige loopbaan denken - willen	meeste invloed op loopbaan	frequentie van ideeën bij manager
001	afwachtend	geen idee	ik + manager	wel eens ⇒ regelmatig
002	initiatief	anders	ik + manager ⇒ ik	wel eens ⇒ regelmatig
003	afwachtend	weet niet ⇒ anders	ik	wel eens ⇒ regelmatig
004	initiatief	hetzelfde	ik	wel eens ⇒ regelmatig
006	afwachtend ⇒ initiatief	anders	ik + manager ⇒ ik	wel eens ⇒ weinig
007	initiatief	weet niet, anders	ik	weinig
009	initiatief ⇒ afwachtend	anders, idem ⇒ anders, weet niet	ik	regelmatig
010	soms wel, soms niet	weet niet, idem ⇒ hetzelfde, anders	mgt ⇒ ik + mgt	weinig ⇒ wel eens
011	initiatief	hetzelfde	ik	regelmatig
012	afwachtend ⇒ initiatief	weet niet, anders ⇒ anders, anders	ik+manager+pm ⇒ ik	wel eens ⇒ weinig
013	initiatief	anders, idem ⇒ hetzelfde	ik	weinig ⇒ regelmatig
014	initiatief	anders	ik	vaak
015	initiatief ⇒ afwachtend	anders, idem ⇒ idem, idem	ik + manager ⇒ ik	wel eens ⇒ regelmatig
016	soms wel, soms niet ⇒ initiatief	weet niet, anders ⇒ anders, anders	ik + mgt	wel eens
018	initiatief ⇒ afwachtend	weet niet, anders ⇒ weet niet, weet niet	ik + manager ⇒ ik	wel eens ⇒ regelmatig
019	afwachtend	anders, anders	ik + manager ⇒ ik	wel eens
021	initiatief	idem, idem	ik ⇒ ik + manager	wel eens ⇒ regelmatig
022	initiatief	anders, idem ⇒ weet niet, idem	ik + manager	regelmatig

tabel 4.2.6: individuele scores op tweede meting naar attribution of control

⇒ verandering tussen voor- en nameting

Bevindingen

In kolom 2 zijn zes veranderingen, drie een verandering richting external, drie richting internal. In kolom drie zijn acht veranderingen, zeven daarvan richting internal. Kolom 4 toont acht veranderingen, slechts één toont een verminderde invloed van de betreffende respondent. Kolom 5 laat elf veranderingen zien, negen maal richting internal, twee maal richting external.

verandering	houding t.a.v veranderingen	toekomstige loopbaan denken - willen	meeste invloed op loopbaan	frequentie van ideeën bij manager
internal	3	7	7	9
external	3	1	1	2

tabel 4.2.6a: resultaten tabel 6 op groepsniveau, 'attribution of control'

Alleen kolom 1 geeft een dubieus beeld, van de overige kolommen kan gezegd worden dat de verschuiving richting internal hebben plaatsgevonden.

Hypothese

'Na het volgen van programma's zal men een interne 'attribution of control' hebben.

voor de 12 items kan gesteld worden dat de gevonden verschillen minimaal zijn. Op groepsniveau is de verandering wel richting internal, maar de standaardafwijking is zodanig, dat deze hypothese niet gesteund kan worden. Resultaten van vier van de vijf multiple choice vragen ondersteunen de hypothese wel.

4.2.3 Onderdeel VI: Perceptie van mogelijkheden in de organisatie

resp.	vervolgfuncties bekend	in interessegebied ?	aansluiting huidige niveau?	andere functies	eventuele cursussen ?	aantal veranderingen
001	ja	ja	mbv cursus → ja	nooit → ja	ja → misschien	3
002	ja	ja	ja	ja	ja	0
003	ja	weet niet → ja	mbv aantal cursussen	ja	ja	1
004	ja	ja	mbv aantal cursussen	ja → nee	ja	1
006	ja	ja → nee	ja	ja	ja	1
007	ja	ja	mbv aantal cursussen → ja	ja	ja	1

009	ja	ja	mbv aantal cursussen → ja	ja → nooit	ja	2
010	ja → nee	ja → nee	mbv aantal cursussen → weet niet	nee → ja	nee	4
011	ja	ja	mbv aantal cursussen	nee → ja	ja	1
012	ja → nee	ja → nee	mbv aantal cursussen → weet niet	ja	ja	3
013	nee → ja	weet niet → ja	weet niet → mbv aantal cursussen	ja	ja → misschien	4
014	ja	ja	voorlopig niet → mbv aantal cursussen	ja	ja	1
015	nee	nee → weet niet	mbv aantal cursussen → ja	nee → ja	ja	3
016	ja	ja	ja	ja	ja	0
018	ja → nee	ja → weet niet	ja → mbv aantal cursussen	ja	ja	3
019	ja	ja	mbv aantal cursussen	ja	ja	0
021	ja	ja → weet niet	mbv aantal cursussen → voorlopig nog niet	nooit over gedacht → nee	ja	3
022	ja	ja	voorlopig nog niet	ja	ja	0

tabel 4.2.7: individuele scores van metingen naar perceptie van mogelijkheden in de organisatie → verandering tussen voor- en nameting

Bevindingen

Er zijn gemiddeld 1.7 veranderingen per respondent. Degenen die geen veranderingen laten zien tussen de voor- en nameting percipiëren al voldoende mogelijkheden in de organisatie. Van de vier veranderingen in kolom 2, zijn er drie die in de nameting geen vervolgfuncties voor ogen hebben. In totaal zijn er 13 respondenten die een verandering laten zien tussen voor- en nameting. Negen van die dertien hebben meer duidelijkheid omtrent hun mogelijkheden in de organisatie, voor vier respondenten lijkt het of er verwarring is ontstaan omtrent hun mogelijkheden.

Veranderingen (%)	mogelijkheden (%)
ja: 14 (77.7)	meer: 9 (64.3) minder: 5 (35.7)
nee: 4 (22.2)	

tabel 4.2.7a: veranderingen van perceptie van mogelijkheden in de organisatie

Conclusie

35.7% (nl. vijf van de achttien respondenten) ziet minder mogelijkheden dan voor de cursus. Degenen die geen verandering vertonen, zien al voldoende mogelijkheden. 64.3% van degenen die een verandering toonden, ziet meer mogelijkheden.

Hypothese

'Na het volgen van de programma's zal men genoeg mogelijkheden van vervolgfuncties percipiëren.'

Deze hypothese vindt lichte steun uit het onderzoek. Van de verandering toont 64,3% een verandering richting de hypothese.

4.3 Resultaten van beide onderzoeken

In deze paragraaf wordt iedere hypothese onder de loep genomen. Wat zijn de conclusies naar aanleiding van de interviews en wat zijn de conclusies naar aanleiding van de enquêtes?

Hypothese 1: 'Door het volgen van programma's zal men zich bewust worden van discrepanties tussen loopbaanwensen en de feitelijke situatie.'

Interviews: Bij de Switchkandidaten wordt een verhoogd bewustzijn geconstateerd met betrekking tot de wensen en de feitelijke situatie.

Enquête: het is aannemelijk dat de cursisten van de workshop een verhoogd bewustzijn hebben; allen kiezen zij een andere combinatie van ingrediënten om een ideale functie te vervullen.

Op dit punt kunnen de programma's effectief genoemd worden.

Hypothese 2: 'Na het volgen van de programma's zal men een interne 'attribution of cause' hebben.'

Interviews: de resultaten van de interviews bevestigen deze hypothese. 86% van de Switchkandidaten kent een interne attributie met betrekking tot de oorzaak van de discrepantie.

Enquête: uit de resultaten van de enquête kan niet worden afgeleid dat de workshop tot een verhoging heeft geleid met betrekking tot de mate waarin respondenten de oorzaak van discrepanties bij zichzelf zoeken.

Op dit punt kan het herplaatsingstraject effectief genoemd worden. Echter de effectiviteit van de workshop 'Loopbaanverkenning' is nog niet bewezen.

Hypothese 3: 'Na het volgen van de programma's zal men een interne 'attribution of control' hebben.'

Interviews: ook deze hypothese wordt gesteund door het onderzoek, zij het met een minder hoog percentage dan bij 'attribution of cause', nl. 80%.

Enquête: uit de voor- en nameting blijkt niet zonder meer dat er een duidelijke verandering heeft plaatsgevonden. Vooralsnog wordt deze hypothese niet bevestigd door het onderzoek.

Net als bij hypothese 2 kan het herplaatsingstraject effectief genoemd worden. Voor de workshop kan dit nog niet.

Hypothese 4: 'Na het volgen van de programma's zal men genoeg mogelijkheden van vervolgfuncties percipiëren.'

Interviews: alle kandidaten zien reële mogelijkheden voor vervolgfuncties. Deze hypothese ontvangt dan ook alle steun van het onderzoek.

Enquête: 64.3% ziet na de workshop meer mogelijkheden, terwijl 22.2% geen verandering toonde en reeds genoeg mogelijkheden zag.

Op dit punt kunnen de programma's effectief genoemd worden, alhoewel hier bij de workshop misschien meer aandacht aan besteed kan worden.

Hypothese 5: 'Sociale steun heeft een positief effect op mobiliteitsbeslissingen.'

Interviews: dit is geen hypothese naar aanleiding van de programma's en zal dus niet behandeld worden als een hypothese waarin veranderingen worden verwacht naar aanleiding van de 'treatment'.

Omdat Rabofacet op organisatieniveau alleen invloed kan uitoefenen op sociale steun vanuit het management en niet op de steun van partner of collega's (alhoewel dit laatste misschien een kwestie is van cultuur), is het wel zaak hier bij stil te staan. Het onderzoek geeft echter geen steun aan de hypothese.

4.4 Conclusie

De programma's zijn aldus effectief met betrekking tot de discrepantie tussen loopbaanwensen en de feitelijke situatie. Met betrekking tot de persoonskenmerken heeft het herplaatsingstraject zijn effectiviteit bewezen. In de workshop 'Loopbaanverkenning' is deze effectiviteit nog niet duidelijk naar voren gekomen. Een verklaring uit de methoden en technieken van onderzoek is regressie. Hierin speelt de achtergrond van de P.O.C.(S)'er een grote rol. Deze groep heeft een achtergrond waarin zij zich sterk bezig houdt met loopbanen en mobiliteit. Niet onwaarschijnlijk dat zij deze kennis ook op de eigen situatie toepast. De persoonskenmerken die centraal staan tijdens de workshop zullen daarom niet snel veranderen.

Dit is dus inderdaad gebeurd. Bij de voormeting scoorden alle P.O.C.(S)'ers zowel bij 'attribution of cause' als bij 'attribution of control' hoog (vakje A van fig 2.3). bij een extreme score op de voormeting is het zeer moeilijk om nog extremer te gaan scoren op de nameting. De effectiviteit van de workshop zou bij invoering op organisatieniveau opnieuw gemeten moeten worden, zij het dat in dat geval een representatieve steekproef getrokken moet worden.

5 Conclusies en aanbevelingen

In dit sluitstuk zal worden besproken in hoeverre antwoord is gegeven op de probleemstelling en of de doelstelling is behaald. Vervolgens zullen enkele aanbevelingen gedaan worden.

Doelstelling van dit afstudeerproject is een effectiviteitsmeting van de programma's aangeboden door Switch in het kader van het interne mobiliteitsbeleid. De probleemstelling die hier uitrolt, is de volgende:

'In hoeverre zijn de programma's die Switch aanbiedt, mobiliteitsbevorderend?'

Door middel van interviews en enquêtes is getracht de doelstelling te behalen en antwoord te geven op de probleemstelling. Aangezien Switch twee soorten programma's aanbiedt, zijn hier de methoden van onderzoek naar gekozen. Programma's met als doel herplaatsing zijn onderzocht met behulp van interviews. Het kortdurende programma Loopbaanverkenning waarin het bewustzijn omtrent de eigen loopbaan centraal staat, is onderzocht met behulp van enquêtes.

In beide programmasoorten stonden dezelfde meetpunten centraal, nl.

- de discrepantie tussen de loopbaanwensen en de feitelijke situatie. Hoe meer men zich bewust is van de discrepantie, hoe eerder men tot mobiliteit komt;
- persoonskenmerken: 'attribution of cause' en 'attribution of control'. Hoe interner deze attributies, hoe eerder men vanuit de discrepantie tot mobiliteit komt;
- perceptie van mogelijkheden in de organisatie. Indien perceptie aanwezig is, hoe sneller men vanuit de discrepantie tot mobiliteit komt.

De conclusies uit beide onderzoeken zijn:

- effectiviteit rondom discrepantie tussen loopbaanwensen en feitelijke situatie heeft zich bewezen. Een verhoogd bewustzijn omtrent de loopbaanwensen en de feitelijke situatie heeft als gevolg dat de discrepantie aan het licht komt en eventueel tot mobiliteit leidt.
- Effectiviteit rondom persoonskenmerken hebben zich bewezen in de programma's die herplaatsing als doel hebben. Deze tonen zich effectief doordat de respondenten bij zichzelf de oorzaak zoeken in geval van een discrepantie en daadwerkelijk initiatieven nemen om deze discrepantie te verminderen, met als gevolg mobiliteit. De effectiviteit op het punt van persoonskenmerken is nog niet bewezen bij het kortdurende programma Loopbaanverkenning.
- Effectiviteit op het punt van perceptie van mogelijkheden in de organisatie heeft zich bewezen. In beide programmasoorten wordt bewerkstelligd dat men mogelijkheden van vervolgfuncties ziet. Mist deze perceptie, dan zal men niet snel mobiel worden.
- Sociale steun heeft geen invloed op mobiliteitsbeslissingen.

5.1 Aanbevelingen

1) De effectiviteit van het herplaatsingstraject heeft zich bewezen. In het kader van het mobiliteitsbeleid is het noodzakelijk Rabofacet in beweging te krijgen. Het herplaatsingstraject is een zeer intensief traject. In de workshop Loopbaanverkenning komen dezelfde punten naar voren als in het herplaatsingstraject, zij het minder intensief. Alhoewel de effectiviteit nog niet onomwonden vast staat is de eerste aanbeveling dit produkt aan alle medewerkers aan te bieden. Dit is een beginpunt. Voor velen zal dit voldoende zijn om zich bewust te zijn van hun loopbaan, en hier de verantwoording voor te willen dragen. Voor anderen is het misschien een opstapje naar de intensievere programma's die meer begeleiding geven in de loopbaanoriëntatie.

2) De tweede aanbeveling is al kort aangestipt. Het is in het kader van mobiliteitsbevordering noodzakelijk informatie te geven over mobiliteit. Wat verlangt het management van de medewerker? Wanneer is iemand wel mobiel en wanneer niet? Naar aanleiding van het feit dat het merendeel van de respondenten aan promotie denkt bij een vervolgfunctie, is het wellicht raadzaam informatie te verstrekken over mogelijkheden van horizontale mobiliteit.

3) De derde aanbeveling heeft betrekking op het management zelf. Vaak is tijdens de interviews gepraat over de rol van het management in het mobiliteitsbeleid. Hieruit komt naar voren dat mobiliteit te vaak wordt ge(mis)bruikt om 'afstand te doen' van boventalligen. Ook worden mobiliteitsinitiatieven nog al eens de kop ingedrukt, omdat het op dat tijdstip even niet goed uitkomt. Dit wijst op adhoc-beleid, terwijl mobiliteitsbeleid een structurele aanpak vereist.

4) Punt vier gaat wederom het management aan. Rabofacet is in beweging en verlangt dit ook van zijn medewerkers. Beweging zaait echter ook onzekerheid. Medewerkers weten niet waar ze aan toe zijn. Informatie verandert snel en het management besluit dan ook nog al eens om dus helemaal geen informatie meer te geven, omdat zij zelf geen antwoord heeft op de vragen die zullen volgen op nieuwe informatie. Het is aan te bevelen het management zoveel als mogelijk te laten vertellen. Weet een manager iets niet (zeer menselijk), laat dit dan ook aan de medewerkers weten. Zodoende worden de relaties menselijker en minder hiërarchisch, en wordt er meer goodwill gekweekt onder de medewerkers.

5) Aanbeveling vijf heeft betrekking op de beleving van Switch. De programma's van Switch die herplaatsing als doel hebben, blijken effectief. Medewerkers plaatsen Switch nog al eens in een zwart daglicht, waarbij vooroordelen (die dikwijls niet kloppen) een rol spelen. Dit belemmert een effectieve werking. Goede communicatie over Switch ten behoeve van juiste beeldvorming is daarom van groot belang.

- 6) Teveel verandering geeft onrust. Steeds wisselend management geeft onrust en staat een effectief loopbaanbeleid in de weg. Er zal een balans moeten worden gevonden tussen stabiliteit/rigiditeit en te veel beweging.

- 7) Het is misschien nuttig in de tijd te onderzoeken in hoeverre het conceptueel model klopt. Volgt mobiliteit enige tijd na het volgen van de workshop Loopbaanverkenning? Hoe liggen de verbanden van het conceptueel model (model 3)?

- 8) Zoals al eerder genoemd, vraagt mobiliteitsbeleid om een structurele aanpak. Een noodzakelijke stap is te onderzoeken hoe het mobiliteitsbeleid zich verhoudt tot andere personeelsinstrumenten. Met andere woorden: hoe strategisch wordt dit instrument ingezet? Op welke wijze moeten personeelsinstrumenten ingezet worden om synergistische effecten te bewerkstelligen?

Literatuurlijst

- Baarda, P.R., Kouwenhoven C.P.M. en Werkhoven, J.A. (1994). Ken- en stuurgetallen voor personeelsmanagement: cijfers voor diagnose en sturing. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Bergeijk C. van en Grip. A. de (1986). Bestaan en ontwikkelen van interne arbeidsmarkten in Nederland. Sociaal Maandblad Arbeid,6,(), p.437-451.
- Boerlijst, J.G., Heijden, B.I.J.M. van der en Assen, A. van (1993). Veertig-plussers in de onderneming. Assen/Maastricht: Van Gorcum.
- Bolweg, J. (1989). Stroombeleid, een nieuwe wijze van kijken. In F. Kluijtmans (red.), Human Resource Management, verzakelijking of vernieuwing? Deventer: Kluwer.
- Bosman, H.W.J. (1989). Het Nederlandse bankwezen. Amsterdam: Nibe.
- Businessplan Facet B.V. 1993-1994. (1993).
- Businessplan P.O.C.S. 1995-1997 (1995).
- CAO voor het bankbedrijf (1995). (1995).
- Cijfermatige Informatie personele bezetting Rabofacet 1994. (1995).
- Dekkers, J.R.L. en Lange, W.A.M. de (1994). Mobiliteits- en loopbaanbeleid: personeel in beweging. Deventer: Kluwer bedrijfswetenschappen.
- Doeringer, P.B. en Piore, M.J. (1971). Internal labor markets and manpower analysis. Londen: Sharpe Publishers.
- Drewes, T. (1993). Internal and external labour mobility in Canada. Applied Economics,25(10), p.1355-1363.
- Elliott, R.F. (1991). Labor economics, a comparative text. Berkshire: McGraw-Hill Book Company.
- Emans, B. (1990). Interviewen. Theorie, techniek en training. Groningen: Wolters-Noordhoff.

- Gaspersz, J.B.R. (1993). De keuze voor de interne arbeidsmarkt: een verkennende studie vanuit de optiek van het personeelsmanagement. Utrecht: drukkerij Elinkwijk.
- Glasbergen, M. (1994). Flexibele en blijvende inzetbaarheid van machinebedieners in de grafische industrie. Enschede: Universiteit Twente.
- Grip, A. de (1985). Interne arbeidsmarkttheorieën: een overzicht. Maandschrift economie. p. 333-345.
- Hartog, J. Mekkelholt, E. en Ophem H. van (1987). Een empirische studie naar de arbeidsmobiliteit in Nederland. 's-Gravenhage: OSA.
- Hartog, J., Mekkelholt, E. en Ophem, H. van (1988). Job mobility and unemployment duration: results from a sequential mobility model. 's-Gravenhage: OSA.
- Interne Nota CDP Rabobank Nederland (1995).
- Kirmayer, L.J. (1990). Resistance, Reactance and Reluctance to Change: A cognitive Attributional Approach to Strategic interventions. Journal of cognitive psychotherapy: an international quaterly, 4,(2), p. 83-104.
- Lent, C.M.E.P. van (1994). Interne Nota KUB. Functiewijziging en interne mobiliteit.
- Nicholson, N. en West, M. (1988). Managerial job change: men and women in transition. Cambridge: Cambridge university press.
- Ophem, H. van (1989). Theoretical and empirical studies on job mobility. Alblasterdam: Kanters.
- Paffen, M.J.A. (1991). Loopbaan-management. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Schein, E.H. (1978). Career dynamics: matching individual and organizational needs. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing company.
- Schein, E.H. (1990): Discovering your real values. San Diego: Pfeiffer & company.
- Schoemaker, M.J.R. en Geerdink, T. (1991). Human Talent Management: een visie op besturen, faciliteren en ontwikkelen van personeel. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.

- Sims, H.P. en Lorenzi, P. (1992). The new leadership paradigm, social learning and cognition in organizations. Newburypark, California: Sage publications.
- Singerling, E.P.J. en Mes, H.J.M. (1994). Stapsgewijze analyse van employability. Gids voor personeelsmanagement, (12), p. 35-40.
- Sociaal Plan Rabobank Nederland (1992).
- Thierry, H., Koopman, P. en Gelder, D. de (concept 1994). Assessment van organisatie verandering. in: Nieuw Handboek A & O Psychologie. Houten: Bohn Stafleu, Van Loghum.
- Thijssen, J.G.L. (1989). Opleidingsbereidheid, inzetbaarheid en verandering: veroudering als bedreiging voor flexibiliteit en innovatie. Opleiding & Ontwikkeling, 2(5), p. 3-7.
- Vossen A.P (1992). Sheets hoorcollege MTO P1 en P3. Tilburg: KUB.
- Wachter, M.L. en Wirght, R.D. (1990). The economics of internal labor markets. Industrial Relations 29, (2), p.240-263.
- Waterman, R.H., Waterman, J.A. en Collard, B.A. (1994). Toward a career-resilient workforce. Harvard Business Review, 72(4), p. 87-95.
- Williamson, O.E. (1975). Markets and Hierarchies. Analysis and antitrust implications. London: The free press.
- Wissema, J.G., Messer, H.M., en Wijers, G.J. (1987). Angst voor veranderen? Een mythe! Assen: Van Gorcum.
- Wolfs, G. (1985). Internal labour markets towards an integrated approach. Maastricht.
- Zwaan, A.H. van der (1992). Personele mobiliteit of personele flexibiliteit. Bedrijfskunde, 64(2), p. 124-133.

Bijlagen

- A. Organogram
- B. enquête voormeting
- C. enquête nameting
- D. interviewschema's
- E. tabellen met interviewresultaten

A. Organogram

Algemeen Directeur
Drs. P.P.M. van der Weijden
secr. mev. I. van Hultzen 3873
ZL-G-110 1000 3417

Secretaris
Drs. J.P.M. Ombraeghe
mevr. Mrs. W. Bink 3871
mev. J. van Hultzen 3888
ZL-G-102 1008 1804

Personnelmanagement Opdrachten en Communicatie ing. H.J.R. van der Vliet secr. mev. L. Vester 4823 ZL-G-102 1008 1804	Personnelmanagement A.J. Balkema secr. mev. M. van der Vliet 3871 mev. J. van Hultzen 3888 ZL-G-102 1008 1804	Opdrachten S. Trapman secr. mev. M. van der Vliet 3871 mev. J. van Hultzen 3888 ZL-G-102 1008 1804	Communicatie Drs. M.C.M. de Vries van der Vliet (M.S.) secr. mev. G. van Hultzen 3888 mev. J. van Hultzen 3888 ZL-G-102 1008 1804	Statistiek Mev. P.A.M. Lijzen secr. mev. M. van der Vliet 3871 mev. J. van Hultzen 3888 ZL-G-102 1008 1804
---	--	---	---	---

Planning Administratieve en Control Drs. W.R. Kuhn secr. mev. M. van der Vliet 3871 mev. J. van Hultzen 3888 ZL-G-102 1008 1804	Planning & Control Drs. W.R. Kuhn secr. mev. M. van der Vliet 3871 mev. J. van Hultzen 3888 ZL-G-102 1008 1804	Administratieve T.N.P.P. Bergmans secr. mev. M. van der Vliet 3871 mev. J. van Hultzen 3888 ZL-G-102 1008 1804	Systeembeheer J.A.A. Verhoeven secr. mev. M. van der Vliet 3871 mev. J. van Hultzen 3888 ZL-G-102 1008 1804	Interne Control secr. mev. M. van der Vliet 3871 mev. J. van Hultzen 3888 ZL-G-102 1008 1804
--	---	--	--	--

Facilitaire Diensten

Directeur
J.C.A. Schütz
secr. I. van Hultzen 3873
ZL-G-110 7000 3417

Huisvestingsadviezen mv. M.F.L. Clessens secr. mev. L. Dorstevens 7277 EN 827 7140 7567	Overzichts Zaken J.H.J.A. van Dal secr. mev. S. v.d. Molengraaf 6484 mev. J.L.v.d. Bouwmeester 6486 EN 801 7150 7912	Bereiding & Milieu J.G.C. Keulemans secr. mev. L. van Gils 6721 EN 820 7140 7192	Gebouwenmanagement ing. W. van der Linden secr. mev. J. Krijghuis 4788 secr. mev. L. Dorstevens 7277 UC-O-158 7130 1947 EN 827 7130 7567	Vestigingsmanagement M. M.F.L. Clessens secr. mev. L. Dorstevens 7277 EN 827 7130 7567
---	---	--	--	--

Best G. Molisee secr. mev. M. J.T. Mees 5368 98003 7260 5150	Zuid H.Q. Koster secr. 4633 ZL-P-184 7250 1888	Eindhoven H.J. Werleman secr. mev. M. van Bommelen 6230 EW-O-08 7240 7380	Utrecht M.H. Bos secr. mev. T.Y. Sijm 3008 UC-O-222 7230 9111	Locatiemanagement J.A.M. Bouwmeester secr. mev. M. Bakker 2400 UC-O-222 7200 1911
--	--	---	---	---

Logistiek Ondersteuning H.J.F. Witten secr. mev. M. v. Elderen 5302 98-302 7380 5022	Groothandel & Archief W. van der Linden secr. 5092 98-302 7380 5060	Groupage & Transport Beest B.M. Kijl secr. mev. W. de Jong 5167 BC-140 7340 5343	Groupage & Transport Zeeist J. Hermans secr. mev. R. Berends 5429 ZL-P-108 7330 5311	Fysieke Distributie C.M. van Duijn secr. mev. G. v. Zuijlen 5092 98-302 7380 5022
---	---	--	--	---

Ontwikkeling & Beheer W. Westerhof e.o. secr. mev. A.v.d. Leij 5369 BA-116 7480 5273	Productie H. Bakker secr. mev. A.v.d. Leij 5369 BA-115 7480 5273	Klantenadviezing ing. P.J.M.C. Stegers secr. mev. M.v.d. Valken 5092 BA-115 7450 5022	Drukwerk en Repro L.J.H.M. Vermeulen secr. mev. G. Hendriks 7264 BC-005 7430 5022	Print-en Mailingservices T.M. Kluen secr. mev. G. Hendriks 7264 BA-117 7400 5022
--	--	---	---	--

**Management
Ondersteuning**
J. Brien
secr. mev. A.v.d. Leij 5369
BA-117 7420 5273

Informatie Technologie

Directeur
Drs. R.J. Delders
secr. mev. G. Vlaanderen 3813
ZL-G-110 1000 3417

Account Management & Engineering v. H.G. Lijzenberg secr. mev. F. Bontjes 3807 ZL-G-110 1000 3417	Account Management & Business- Development S. van der Vliet secr. mev. F. Bontjes 3807 ZL-G-120 1040 1915	Engineering G.J. Vangoren secr. mev. E. de Kint mev. J.L.M. Ombraeghe 3888 ZL-G-228 1008 1804
---	---	--

Centrale Computer Services J. van Zanten secr. mev. P.E. Sijm 3807 ZL-P-118 6020 1844	Bereiding en Installatie F.H.B. Vogel secr. mev. P.E. Sijm 3807 ZL-P-118 6020 1844	Bedrijfsniveau F.H.B. Vogel secr. mev. P.E. Sijm 3807 ZL-P-118 6020 1844	Ontwikkeling & Ondersteuning Informatiestructuur T. van Nijl secr. mev. E. de Kint mev. J.L.M. Ombraeghe 3888 ZL-G-219 6000 1804	Ontwikkeling & Ondersteuning Informatiestructuur T. van Nijl secr. mev. E. de Kint mev. J.L.M. Ombraeghe 3888 ZL-G-219 6000 1804	Processing Diensten W.P. Canning secr. mev. A.J. Heem 2427 ZL-G-308 6000 1804 secr. mev. C. Kelly 913-622 9162 8889 913-622
---	--	--	--	--	--

Kabernet Telecommunicatie Network v. H.G. Lijzenberg e.o. secr. mev. L. Douma 4834 ZL-P-128 4330 1833	Network Ondersteuning ing. P.F. Ploeghe secr. mev. L. Douma 4834 ZL-P-128 4330 1833	Netwerfhost v. A.F. v. d. Ploeg secr. mev. L. Douma 4834 ZL-P-128 4330 1833	Telefonie P.J.T.M. Aarssen secr. mev. J. Wilbers 482 ZL-G-128 1000 3417
--	---	---	---

Verkoop Technische H. Vermeulen 4887 secr. 4829 ZL-G-128 3000 3630	PC-Service v. J.J.R. Vlas secr. 4829 ZL-G-128 3210 3630	Reclame v. L.J. van der Brug (S.I.) secr. 4829 ZL-G-128 3220 3630	PC-Communicatie E. Verhoeven secr. 4829 ZL-G-128 3200 3630	Informaticentrum Reclame v. G.J.M. Lobbens secr. mev. J. Wilbers 482 ZL-G-128 3200 3630	Service P.J.T.M. Aarssen secr. mev. J. Wilbers 482 ZL-G-128 3140 3630
---	---	--	--	--	---

SPECTRUM
P.L. van Hooft
Prof. dr. H.G.P. Karsten
R. Leij
Drs. C.W.C.M. Stokvis
secr. mev. A. Huisman 3888
mev. J. van Hultzen 3888
ZL-G-2 2000 1917

Televisie mv. W.A.P. de Raadt secr. mev. E.M. Sijm 3888 BA-004 1000 3417	Data Centrum B.v.d. Berg secr. mev. E.M. Sijm 3888 BA-002 1020 3417	Call Center ing. H.H. Blijleven secr. mev. E.M. Sijm 3888 BA-011 0110 3417
--	---	--

Televisie
Business Group
Dr. A. Rijkman
secr. mev. B.V.E. van
Hulzen 3888
ZL-G-128 3000 3617

**Business/Product en
Nieuwheid**
secr. mev. B.V.E. van
Hulzen 3888
mev. J. van Hultzen 3888
ZL-G-128 3000 3617

B. Enquête voormeting

Onderdeel I

Omcirkel het getal waarbij geldt in hoeverre de stelling op u van toepassing is.

De betekenis van de cijfers is:

- 1: helemaal eens
- 2: eens
- 3: neutraal
- 4: oneens
- 5: helemaal oneens

Aan het eind van dit onderdeel wordt gevraagd welke drie stellingen het belangrijkste voor u zijn. Houd bij het doorlezen hiermee rekening.

1. Ik droom ervan zo goed te zijn dat mijn expertise vaak geraadpleegd wordt.		1	2	3	4	5
2. Ik voel mij het lekkerst op mijn werk als ik in staat ben de inzet van anderen te coördineren.		1	2	3	4	5
3. Ik droom van een carrière die me de vrijheid geeft mijn functie op mijn manier uit te voeren en volgens mijn eigen planning.		1	2	3	4	5
4. Stabiliteit en zekerheid zijn belangrijker voor mij dan vrijheid en autonomie.		1	2	3	4	5
5. Ik kijk met zekere regelmaat uit naar ideeën die me de mogelijkheid geven mijn eigen onderneming te starten.		1	2	3	4	5
6. Ik voel mij succesvol in mijn carrière als ik het gevoel heb een bijdrage te hebben geleverd aan het welzijn van de maatschappij.		1	2	3	4	5
7. Ik droom van een carrière waarin ik problemen kan oplossen of als winnaar uit situaties kan komen die extreem uitdagend zijn.		1	2	3	4	5
8. Ik zou eerder de organisatie verlaten dan dat ik in een functie zou worden geplaatst waarin ik mijn privé- en professionele leven niet goed kan combineren.		1	2	3	4	5
9. Ik voel me succesvol in mijn werk als ik mijn technische of functionele vaardigheden tot op een hoog niveau kan ontwikkelen.		1	2	3	4	5
10. Ik droom ervan om in dienst te zijn van een grote organisatie en besluiten te nemen die veel mensen aangaan.		1	2	3	4	5
11. Ik voel mij het lekkerst in mijn werk als ik de vrijheid heb mijn eigen taken, schema's en procedures te definiëren.		1	2	3	4	5
12. Ik zou alles bij elkaar genomen de organisatie nog liever verlaten dan dat ik overgeplaatst wordt naar een functie die mijn zekerheid in de organisatie in gevaar zou brengen.		1	2	3	4	5
13. Mijn eigen zaak beginnen is belangrijker voor mij dan het bereiken van een managementpositie op hoog niveau in andermans organisatie.		1	2	3	4	5

14. Ik voel mij het lekkerst in mijn werk als het mij is gelukt mijn talenten ten dienste van anderen te gebruiken.		1	2	3	4	5
15. Ik voel mij succesvol in mijn werk als ik moeilijke uitdagingen tegenkom en ze overwin.		1	2	3	4	5
16. Ik droom van een carrière waarin ik mijn persoonlijke, familie en werkbehoeften kan integreren.		1	2	3	4	5
17. Ik zou liever een senior functie krijgen op mijn functionele gebied dan een general managementfunctie.		1	2	3	4	5
18. Ik voel me succesvol in mijn werk als ik general manager word in een organisatie.		1	2	3	4	5
19. Ik voel me succesvol in mijn werk als ik complete autonomie en vrijheid heb.		1	2	3	4	5
20. Ik zoek functies in organisaties die me een gevoel van veiligheid en stabiliteit geven.		1	2	3	4	5
21. Ik voel mij het lekkerst in mijn werk als ik in staat ben iets op te bouwen dat helemaal het resultaat is van mijn eigen ideeën en inzet.		1	2	3	4	5
22. Met behulp van mijn vaardigheden de wereld een betere plek maken om in te leven en werken is belangrijker voor mij dan het bereiken van een hoge managementpositie.		1	2	3	4	5
23. Ik voel mij het lekkerst in mijn werk als ik schijnbaar onoplosbare problemen heb opgelost en schijnbare onmogelijk overgebleven taken heb afgerond.		1	2	3	4	5
24. Ik voel mij succesvol in mijn leven als ik in staat ben ervoor te zorgen dat de eisen gesteld aan mijn persoonlijke en professionele leven in balans zijn.		1	2	3	4	5
25. Ik zou eerder mijn organisatie verlaten dan een taakroulatie functie accepteren met als consequentie dat ik uit mijn vakgebied verdwijn.		1	2	3	4	5
26. Ik zou liever een general manager worden dan een senior functie bekleden in mijn huidige vakgebied.		1	2	3	4	5
27. Het feit dat ik mijn functie op mijn manier kan uitoefenen, vrij van regels en procedures, is belangrijker voor mij dan werkzekerheid.		1	2	3	4	5
28. Ik voel mij het best in mijn werk als ik het gevoel heb van financiële zekerheid en werkzekerheid.		1	2	3	4	5
29. Ik voel mij succesvol in mijn werk als het gelukt is iets te creëren of op te bouwen dat helemaal mijn produkt of idee is.		1	2	3	4	5

30. Ik droom van een carrière waarin ik een bijdrage lever aan de mensheid en maatschappij.		1	2	3	4	5
31. Ik zoek werksituaties die sterk mijn probleemoplossende en competitieve vermogen testen.		1	2	3	4	5
32. Het is voor mij belangrijker dat mijn persoonlijke en professionele leven in evenwicht zijn dan dat ik mij volledig op mijn werk stort.		1	2	3	4	5
33. Ik voel mij het lekkerst op mijn werk als ik mijn specifieke vaardigheden en talenten kan gebruiken.		1	2	3	4	5
34. Ik zou eerder mijn organisatie verlaten dan een functie accepteren die me weg zou halen uit het general management.		1	2	3	4	5
35. Ik zou eerder de organisatie verlaten dan een functie accepteren waarin ik minder autonomie en vrijheid heb.		1	2	3	4	5
36. Ik droom van een loopbaan die me een gevoel van veiligheid en stabiliteit geeft.		1	2	3	4	5
37. Ik droom ervan om mijn eigen zaak te beginnen en op te bouwen.		1	2	3	4	5
38. Ik zou eerder de organisatie verlaten dan een betrekking accepteren die niet tegemoet komt aan mijn vaardigheid ten dienste te staan van anderen.		1	2	3	4	5
39. Werken aan problemen die bijna onoplosbaar zijn is belangrijker voor mij dan het bereiken van een hoge management positie.		1	2	3	4	5
40. Ik heb altijd werksituaties gezocht die mijn persoonlijke of familie aangelegenheden minimaal zouden storen.		1	2	3	4	5

Drie belangrijkste stellingen (in willekeurige volgorde):

nr.:

nr.:

nr.:

Onderdeel II

Ook bij dit onderdeel is het de bedoeling dat u het getal omcirkelt waarmee u aangeeft in hoeverre de stelling

op uw huidige functie van toepassing is.

De betekenis van de cijfers is:

1: helemaal eens

2: eens

3: neutraal

4: oneens

5: helemaal oneens

1. Om mijn functie te kunnen uitoefenen is een behoorlijke dosis kennis en ervaring nodig.		1	2	3	4	5
2. Met mijn functie kun je invloed uitoefenen.		1	2	3	4	5
3. Ik kan zelf beslissen over welk werk gedaan moet worden.		1	2	3	4	5
4. Mijn functie biedt de zekerheid ook op langere termijn werk te hebben.		1	2	3	4	5
5. In mijn functie is vaak een nieuwe aanpak nodig.		1	2	3	4	5
6. Mijn functie is ondersteunend van aard en zal niet snel initiërend worden.		1	2	3	4	5
7. In mijn functie kom je wekelijks nieuwe problemen tegen die snel om een oplossing vragen.		1	2	3	4	5
8. In mijn functie kan ik mijn werk goed gescheiden houden van mijn privéleven.		1	2	3	4	5
9. Als je mijn functie wilt vervullen, moet je beschikken over een specifieke deskundigheid en kennis.		1	2	3	4	5
10. Ik kan in mijn functie zelf bepalen welke mensen en/of middelen worden ingezet c.q. gebruikt of aangeschaft worden.		1	2	3	4	5
11. Je moet zelfstandig kunnen werken.		1	2	3	4	5
12. Mijn functie betekent dat je binnen de organisatie/afdeling een zekere en vaste plek hebt.		1	2	3	4	5
13. Mijn functie biedt genoeg kansen om nieuwe dingen aan te pakken.		1	2	3	4	5
14. In mijn functie kun je je idealen kwijt.		1	2	3	4	5
15. Mijn functie biedt genoeg uitdagingen om jezelf steeds opnieuw te testen.		1	2	3	4	5
16. In mijn werkkring is het mogelijk balans te vinden tussen werk, persoonlijke leven en familieleven.		1	2	3	4	5
17. Mijn functie kan alleen maar uitgeoefend worden als je weet wat er in de organisatie en op het specifieke werkgebied te koop is.		1	2	3	4	5

18. Het is via mijn werk mogelijk situaties en mensen te beïnvloeden en te sturen.		1	2	3	4	5
19. In mijn functie kan je zelf bepalen wat het belangrijkste is.		1	2	3	4	5
20. Als je binnen mijn functie goed werk levert dan is je positie binnen de organisatie verzekerd.		1	2	3	4	5
21. Mijn takenpakket vraagt om een hoge mate van creativiteit en improvisatietalent.		1	2	3	4	5
22. In mijn functie sta je altijd in dienst van een hoger doel.		1	2	3	4	5
23. Om mijn functie te kunnen uitoefenen moet je continu op scherp staan.		1	2	3	4	5
24. In mijn functie houd ik gelukkig genoeg tijd over voor mijn privéleven.		1	2	3	4	5
25. Om de taken in mijn functie goed te kunnen vervullen is het belangrijk om bij te blijven.		1	2	3	4	5
26. In mijn functie heb je behoorlijk veel beslissingsruimte.		1	2	3	4	5
27. Er is in mijn functie ruimte om zelf te bepalen wat er moet gebeuren.		1	2	3	4	5
28. Vanuit mijn functie kun je heel goed je eigen toekomst uitstippelen.		1	2	3	4	5
29. In mijn functie sta ik vaak alleen achter een heel nieuw project.		1	2	3	4	5
30. In mijn functie ben je steeds bezig te zorgen voor anderen.		1	2	3	4	5
31. In mijn functie ben ik grensverleggend bezig.		1	2	3	4	5
32. Mijn functie biedt mij de kans meer te hebben dan een werkend bestaan.		1	2	3	4	5
33. Het aantrekkelijke van mijn functie is de mogelijkheid om kennis te verwerven en je deskundigheid verder uit te bouwen.		1	2	3	4	5
34. Mijn functie biedt ruimte om te beslissen.		1	2	3	4	5
35. De functie vereist dat je zelf in staat bent te bepalen wat hoge prioriteit heeft.		1	2	3	4	5
36. In deze functie hoef ik mij geen zorgen te maken over financiële aangelegenheden of om het feit dat ik misschien wel ontslagen zou kunnen worden.		1	2	3	4	5
37. Mijn functie vraagt om een ondernemend persoon die creatief met nieuwe ideeën omgaat.		1	2	3	4	5
38. Mijn functie biedt mogelijkheden je te richten op je medemens.		1	2	3	4	5
39. Met mijn takenpakket balanceer je steeds opnieuw op de rand van de afgrond.		1	2	3	4	5
40. In mijn functie vind ik mogelijkheden om mijn carrière, mijn persoonlijke en mijn familieleven evenwichtig te combineren.		1	2	3	4	5

Onderdeel III

Maak uw keuze door één van de alternatieven aan te kruisen.

In hoeverre bent u aan uw huidige functie gehecht?

Ik ben aan mijn huidige functie:

<input type="checkbox"/> zeer gehecht	5.6
<input type="checkbox"/> vrij sterk gehecht	27.8
<input type="checkbox"/> redelijk gehecht	44.4
<input type="checkbox"/> weinig gehecht	11.1
<input type="checkbox"/> helemaal niet gehecht	

Voor de ideale functie, waarin u optimaal zou kunnen functioneren, zou u dan meer, minder of evenveel van de volgende ingrediënten wensen in vergelijking met uw huidige functie:

• mogelijkheden om uw deskundigheid te ontwikkelen	
<input type="checkbox"/> meer	50.0
<input type="checkbox"/> evenveel	50.0
<input type="checkbox"/> minder	
• het aantal managementtaken (bv. sturende, motiverende taken)	
<input type="checkbox"/> meer	33.3
<input type="checkbox"/> evenveel	66.7
<input type="checkbox"/> minder	
• hoeveelheid autonomie en zelfstandigheid	
<input type="checkbox"/> meer	22.2
<input type="checkbox"/> evenveel	77.8
<input type="checkbox"/> minder	
• hoeveelheid (werk)zekerheid en stabiliteit	
<input type="checkbox"/> meer	5.6
<input type="checkbox"/> evenveel	83.3
<input type="checkbox"/> minder	11.1
• creëren van nieuwe dingen	
<input type="checkbox"/> meer	38.9
<input type="checkbox"/> evenveel	61.1
<input type="checkbox"/> minder	
• het gevoel iemand of iets een dienst te kunnen bewijzen	
<input type="checkbox"/> meer	22.2
<input type="checkbox"/> evenveel	72.2
<input type="checkbox"/> minder	5.6
• uitdagingen in het werk	
<input type="checkbox"/> meer	33.3
<input type="checkbox"/> evenveel	66.7
<input type="checkbox"/> minder	
• evenwicht tussen werk- en privéleven	
<input type="checkbox"/> meer	22.2
<input type="checkbox"/> evenveel	77.8
<input type="checkbox"/> minder	

Onderdeel IV

Dit onderdeel begint steeds met een inleidende zin, waarna vier stellingen volgen. Kunt u met het omcirkelen

van de getallen aangeven in hoeverre u het ermee eens bent?

Hierbij geldt:

1: helemaal eens

2: eens

3: neutraal

4: oneens

5: helemaal oneens

U hebt nu een aantal jaren werkervaring. Hoe bent u in uw huidige functie gekomen?					
- U bent erin gerold	1	2	3	4	5
- U bent altijd gestimuleerd door uw partner en/of familie om dit te bereiken	1	2	3	4	5
- U hebt dit altijd in u gehad, en hier naar toe gewerkt	1	2	3	4	5
- U hebt u ingezet om dit te bereiken, het had ook iets anders kunnen zijn	1	2	3	4	5

Of iemand iets bereikt is vòoral een kwestie van:					
- toeval	1	2	3	4	5
- de juiste mensen kennen	1	2	3	4	5
- eigen inzet	1	2	3	4	5
- of iemand dat in zich heeft	1	2	3	4	5

Als er een fout binnen de afdeling wordt gemaakt, is uw eerste reactie:					
- ik bekijk eerst wat mijn verantwoordelijkheden daarbij waren	1	2	3	4	5
- ik laat anderen uitzoeken wie de oorzaak daarvan is	1	2	3	4	5
- het interesseert mij niet, de fout is immers al gemaakt	1	2	3	4	5
- het kunnen 1001 factoren zijn, ik voel mij dus niet verantwoordelijk	1	2	3	4	5

Als u niet optimaal in uw functie functioneert:					
- zoekt u de oorzaak bij uzelf, u hebt immers zelf destijds met deze functie ingestemd.	1	2	3	4	5
- zoekt u de oorzaak bij uzelf, u voert immers deze functie uit	1	2	3	4	5
- zoekt u de oorzaak bij anderen, deze zorgen voor dat onprettige gevoel	1	2	3	4	5
- zoekt u de oorzaak bij anderen, deze belemmeren uw optimale functioneren	1	2	3	4	5

Onderdeel V

Maak uw keuze door één van de alternatieven aan te kruisen.

Wacht u altijd af wat er aan u door uw werkgever wordt geboden als het gaat over veranderingen

in uw werk:

- | | |
|---|------|
| <input type="checkbox"/> ja, ik wacht dit af | |
| <input type="checkbox"/> ik wacht dit soms wel en soms niet af | 44.4 |
| <input type="checkbox"/> nee, ik wacht niet af, ik neem zelf initiatief | 55.6 |

Hoe denkt u dat uw loopbaan in de toekomst gaat verlopen?

- | | |
|--|------|
| <input type="checkbox"/> hetzelfde | 16.7 |
| <input type="checkbox"/> weet niet | 44.4 |
| <input type="checkbox"/> anders, nl. ... | 38.9 |

Hoe zou u willen dat uw loopbaan in de toekomst gaat verlopen?

- | | |
|--|------|
| <input type="checkbox"/> hetzelfde | 38.9 |
| <input type="checkbox"/> weet niet | 11.1 |
| <input type="checkbox"/> anders, nl. ... | 50.0 |

Hoe vaak legt u zelf ideeën bij uw manager of personeelsmanagement neer om van functie of taken te veranderen?

- | | |
|-------------------------------------|------|
| <input type="checkbox"/> vaak | 5.6 |
| <input type="checkbox"/> regelmatig | 16.7 |
| <input type="checkbox"/> wel eens | 61.1 |
| <input type="checkbox"/> weinig | 16.7 |
| <input type="checkbox"/> nooit | |

Wie heeft er volgens u de meeste invloed op hoe uw loopbaan gaat verlopen?

- | | |
|--|------|
| <input type="checkbox"/> uzelf | 44.4 |
| <input type="checkbox"/> uw manager | 5.6 |
| <input type="checkbox"/> personeelsmanagement | |
| <input type="checkbox"/> anderen, nl. ... | 5.6 |
| <input type="checkbox"/> uzelf en uw manager | 38.9 |
| <input type="checkbox"/> uzelf, uw manager en personeelsmanagement | 5.6 |

Hieronder volgt een aantal stellingen met mogelijke reacties. Geef met het omcirkelen van een getal aan in hoeverre u het ermee eens bent:

- 1: helemaal eens
- 2: eens
- 3: neutraal
- 4: oneens
- 5: helemaal oneens

Stel dat u merkt dat het slecht gaat met Rabofacet en dat er een kans bestaat op boventalligheid, wat doet u in deze situatie:

- u wacht af wat er komen gaat	1	2	3	4	5
- u piekert veel over het voortbestaan van uw functie, maar doet verder niks	1	2	3	4	5
- u kijkt om u heen naar nieuwe mogelijkheden	1	2	3	4	5
- u gaat met uw manager praten over toekomstige mogelijkheden	1	2	3	4	5

Stel dat u een jaarcontract hebt, dat bijna afloopt. Het bevalt goed in uw huidige functie, wat doet u:

- u hoopt dat uw manager u een aanbod doet om te blijven in de functie en onderneemt zelf geen acties.	1	2	3	4	5
- u bekijkt slechts de interne vacatures	1	2	3	4	5
- u wacht tot het contract afloopt; voor die tijd onderneemt u niets.	1	2	3	4	5
- u vertelt iedereen dat u op zoek bent naar een nieuwe functie en schrijft actief sollicitatiebrieven, ook extern.	1	2	3	4	5

Stel: u hebt veel plezier in uw werk, alleen de beloning valt u tegen. Wat doet u hieraan?

- niets, u bent blij dat u werk hebt.	1	2	3	4	5
- u wacht tot het functioneringsgesprek plaatsvindt en brengt daarin uw onvrede over de arbeidsvoorwaarden naar voren.	1	2	3	4	5
- u praat erover met familie en goede vrienden, maar u durft het niet met uw manager te bespreken.	1	2	3	4	5
- u vraagt een gesprek aan met uw manager en brengt uw probleem naar voren.	1	2	3	4	5

Onderdeel VI

Maak uw keuze door één van de alternatieven aan te kruisen

Heeft u zicht op mogelijke functies die zouden kunnen volgen op uw huidige functie (vervolgfuncties):	
<input type="checkbox"/> ja	88.9
<input type="checkbox"/> nee	11.1
<input type="checkbox"/> nooit over nagedacht	

Liggen deze vervolgfuncties in uw interessegebied?	
<input type="checkbox"/> ja	77.8
<input type="checkbox"/> nee	5.6
<input type="checkbox"/> weet ik niet	16.7

Denkt u deze vervolgfuncties aan te kunnen qua kennis en vaardigheden?	
<input type="checkbox"/> ja	22.2
<input type="checkbox"/> met behulp van een aantal cursussen wel	61.1
<input type="checkbox"/> voorlopig nog niet	11.1
<input type="checkbox"/> nee, de afstand is te groot	5.6
<input type="checkbox"/> weet ik niet	

Ziet u mogelijkheden voor uzelf in functies die volgens de bestaande normen niet direct als vervolgfuncties aangeduid zullen worden, maar die wel aansluiten op uw kennis, vaardigheden en interesses?	
<input type="checkbox"/> ja, nl. ...	66.7
<input type="checkbox"/> nee	16.7
<input type="checkbox"/> nog nooit over nagedacht	16.7

Als er potentiële vervolgfuncties zijn die niet meteen aansluiten op uw kennis en vaardigheden, zou u dan bereid zijn te investeren in opleidingen en cursussen om op termijn deze functie wel aan te kunnen?	
<input type="checkbox"/> ja	94.4
<input type="checkbox"/> nee	5.6
<input type="checkbox"/> misschien	

Onderdeel VII

Maak uw keuze door één van de alternatieven aan te kruisen.

Wat is uw opleidingsniveau?

<input type="checkbox"/> LBO	
<input type="checkbox"/> MBO	27.8
<input type="checkbox"/> HBO	50.0
<input type="checkbox"/> WO	22.2

Wat is uw werkniveau?

<input type="checkbox"/> LBO	
<input type="checkbox"/> MBO	11.1
<input type="checkbox"/> HBO	66.7
<input type="checkbox"/> WO	22.2

Hoe lang werkt u al?

<input type="checkbox"/> 0-3 jaar	16.7
<input type="checkbox"/> 4-6 jaar	
<input type="checkbox"/> 7-10 jaar	27.8
<input type="checkbox"/> meer dan 10 jaar	55.6

Hoe lang bent u werkzaam bij Rabobank Nederland?

<input type="checkbox"/> 0-3 jaar	27.8
<input type="checkbox"/> 4-6 jaar	27.8
<input type="checkbox"/> 7-10 jaar	11.1
<input type="checkbox"/> meer dan 10 jaar	33.3

Hoe lang bent u werkzaam bij Rabofacet?

<input type="checkbox"/> 0-3 jaar	94.4
<input type="checkbox"/> 4-6 jaar	5.6
<input type="checkbox"/> 7-10 jaar	
<input type="checkbox"/> meer dan 10 jaar	

Hoeveel functies heeft u vervuld gedurende uw loopbaan bij Rabobank Nederland en Rabofacet?

<input type="checkbox"/> 1	27.8
<input type="checkbox"/> 1-3	16.7
<input type="checkbox"/> 4-6	50.0
<input type="checkbox"/> meer dan 6	5.6

Hoe lang verblijft u momenteel in uw huidige functie?

<input type="checkbox"/> 0-1 jaar	55.6
<input type="checkbox"/> 1-3 jaar	22.2
<input type="checkbox"/> 3-6 jaar	22.2
<input type="checkbox"/> meer dan 6 jaar	

Hoe is uw huidige functieverblijftijd in relatie tot voorgaande functie(s):

<input type="checkbox"/> langer	16.7
<input type="checkbox"/> korter	55.6
<input type="checkbox"/> gelijk	16.7
<input type="checkbox"/> ik heb geen voorgaande functies	11.1

In welke functieschaal zit u?

<input type="checkbox"/> 2	
<input type="checkbox"/> 3	
<input type="checkbox"/> 4	
<input type="checkbox"/> 5	5.6
<input type="checkbox"/> 6	16.7
<input type="checkbox"/> 7	27.8
<input type="checkbox"/> 8	22.2
<input type="checkbox"/> 9	22.2
<input type="checkbox"/> 10	5.6
<input type="checkbox"/> 11	
<input type="checkbox"/> 12	

Heeft u een full-time dienstverband of werkt u in deeltijd?

<input type="checkbox"/> full time	94.4
<input type="checkbox"/> deeltijd	5.6

In welk jaar bent u geboren? 19..

Wat is uw geslacht?

<input type="checkbox"/> man	55.6
<input type="checkbox"/> vrouw	44.4

Afzender:

C. Enquête nameting

Onderdeel I

Maak uw keuze door één van de alternatieven aan te kruisen.

In hoeverre bent u aan uw huidige functie gehecht?

Ik ben aan mijn huidige functie:	%
<input type="checkbox"/> zeer gehecht	5.6
<input type="checkbox"/> vrij sterk gehecht	27.8
<input type="checkbox"/> redelijk gehecht	50.0
<input type="checkbox"/> weinig gehecht	16.7
<input type="checkbox"/> helemaal niet gehecht	

Voor de ideale functie, waarin u optimaal zou kunnen functioneren, zou u dan meer, minder of evenveel van de volgende ingrediënten wensen in vergelijking met uw huidige functie:

• mogelijkheden om uw deskundigheid te ontwikkelen	
<input type="checkbox"/> meer	55.6
<input type="checkbox"/> evenveel	44.4
<input type="checkbox"/> minder	
• het aantal managementtaken (bv. sturende, motiverende taken)	
<input type="checkbox"/> meer	27.8
<input type="checkbox"/> evenveel	72.2
<input type="checkbox"/> minder	
• hoeveelheid autonomie en zelfstandigheid	
<input type="checkbox"/> meer	27.8
<input type="checkbox"/> evenveel	72.2
<input type="checkbox"/> minder	
• hoeveelheid (werk)zekerheid en stabiliteit	
<input type="checkbox"/> meer	11.1
<input type="checkbox"/> evenveel	72.2
<input type="checkbox"/> minder	16.7
• creëren van nieuwe dingen	
<input type="checkbox"/> meer	55.6
<input type="checkbox"/> evenveel	44.4
<input type="checkbox"/> minder	
• het gevoel iemand of iets een dienst te kunnen bewijzen	
<input type="checkbox"/> meer	27.8
<input type="checkbox"/> evenveel	72.2
<input type="checkbox"/> minder	
• uitdagingen in het werk	
<input type="checkbox"/> meer	44.4
<input type="checkbox"/> evenveel	55.6
<input type="checkbox"/> minder	
• evenwicht tussen werk- en privéleven	
<input type="checkbox"/> meer	38.9
<input type="checkbox"/> evenveel	61.1
<input type="checkbox"/> minder	

Onderdeel II

Dit onderdeel begint steeds met een inleidende zin, waarna vier mogelijke stellingen volgen. Kunt u met het omcirkelen van de getallen aangeven in hoeverre u het met de potentiële reacties eens bent?

Hierbij geldt:

- 1: helemaal eens
- 2: eens
- 3: neutraal
- 4: oneens
- 5: helemaal oneens

Als u succesvol bent in uw werk komt dit vooral door:

- hard werken	1	2	3	4	5
- omstandigheden	1	2	3	4	5
- een sterke wil iets tot een goed einde te willen brengen	1	2	3	4	5
- de kwaliteiten van uw collega's, met wie u samenwerkt.	1	2	3	4	5

Als een geliefd project dreigt te mislukken, reageert u als volgt:

- u gaat er met 120% tegenaan, u voelt zich immers verantwoordelijk.	1	2	3	4	5
- u laat het schieten, u bent zo afhankelijk van zoveel anderen.	1	2	3	4	5
- u probeert de oorzaak van het mislukken te achterhalen om vervolgens uw conclusies te trekken.	1	2	3	4	5
- u stopt er mee, het geluk is blijkbaar dit keer niet met u.	1	2	3	4	5

Stel u hebt het naar uw zin in uw functie; de laatste tijd worden er echter steeds vaker fouten geconstateerd in uw werk.

- u verwacht dat de anderen kritischer worden.	1	2	3	4	5
- u vraagt zich af of u de oorzaak bent van al die fouten.	1	2	3	4	5
- u vraagt zich niets af, u levert uw werk de laatste jaren altijd zo af.	1	2	3	4	5
- u gaat uw werk na om te zien of er een verband zit in de gemaakte fouten.	1	2	3	4	5

Hoe denkt u in uw volgende functie terecht te komen:

- omdat u uw inzet, kennis en vaardigheden getoont heeft.	1	2	3	4	5
- omdat uw manager dit van u verlangt.	1	2	3	4	5
- omdat uw omgeving dit van u verwacht.	1	2	3	4	5
- omdat u dit zelf aandraagt bij het management.	1	2	3	4	5

Onderdeel III

Maak uw keuze door één van de alternatieven aan te kruisen.

Wacht u altijd af wat er aan u door uw werkgever wordt geboden als het gaat over veranderingen in uw werk:	
<input type="checkbox"/> ja, ik wacht dit af	
<input type="checkbox"/> ik wacht dit soms wel en soms niet af	33.3
<input type="checkbox"/> nee, ik wacht niet af, ik neem zelf initiatief	66.7

Hoe denkt u dat uw loopbaan in de toekomst gaat verlopen?	
<input type="checkbox"/> hetzelfde	33.3
<input type="checkbox"/> weet niet	16.7
<input type="checkbox"/> anders, nl. ...	44.4

Hoe zou u willen dat uw loopbaan in de toekomst gaat verlopen?	
<input type="checkbox"/> hetzelfde	33.3
<input type="checkbox"/> weet niet	11.1
<input type="checkbox"/> anders, nl. ...	50.0

Hoe vaak legt u zelf ideeën bij uw manager of personeelsmanagement neer om van functie of taken te veranderen?	
<input type="checkbox"/> vaak	5.6
<input type="checkbox"/> regelmatig	61.1
<input type="checkbox"/> wel eens	16.7
<input type="checkbox"/> weinig	16.7
<input type="checkbox"/> nooit	

Wie heeft er volgens u de meeste invloed op hoe uw loopbaan gaat verlopen?	
<input type="checkbox"/> uzelf	66.7
<input type="checkbox"/> uw manager	5.6
<input type="checkbox"/> personeelsmanagement	
<input type="checkbox"/> anderen, nl. ...	
<input type="checkbox"/> uzelf en uw manager	27.8
<input type="checkbox"/> uzelf, uw manager en personeelsmanagement	

Hieronder treft u stellingen, deze zijn vet gedrukt, gevolgd door vier mogelijke reacties. Geef voor elke potentiële reactie aan in hoeverre u het daarmee eens bent door een getal te omcirkelen.

Betekenis van de cijfers:

- 1: helemaal eens
- 2: eens
- 3: neutraal
- 4: oneens
- 5: helemaal oneens

Stel dat u een conflict met uw collega hebt, dat al even sluimert, wat doet u:

- u wacht af.	1	2	3	4	5
- niks, het is immers zijn/haar fout.	1	2	3	4	5
- u gaat met uw chef praten voor bemiddeling.	1	2	3	4	5
- u maakt het probleem bespreekbaar met uw collega.	1	2	3	4	5

Stel: u hebt het hier prima naar uw zin, maar u hebt toch het idee dat uw talenten niet volledig worden benut, en u vindt dit jammer. Wat doet u?

- u blijft zitten, u bent immers aardig tevreden.	1	2	3	4	5
- u ziet niet direct andere mogelijkheden en blijft op de ingeslagen weg doorgaan.	1	2	3	4	5
- binnen de huidige functie zoekt u mogelijkheden om uw talenten wel optimaal te kunnen benutten.	1	2	3	4	5
- u laat zich door niets beperken en gaat zowel intern als extern op zoek.	1	2	3	4	5

Er is op uw afdeling een reorganisatie op komst. U bent onzeker over uw positie.

Hoe reageert u hierop?

- u bent onrustig, slaapt slecht, maar onderneemt geen acties.	1	2	3	4	5
- u informeert bij de manager naar eventuele gevolgen voor u.	1	2	3	4	5
- ongeacht de consequenties, u gaat nu al op zoek naar iets nieuws, in een labiele omgeving wilt u niet werken.	1	2	3	4	5
- u blijft rustig en wacht af op wat er komen gaat.	1	2	3	4	5

Onderdeel IV

Maak uw keuze door één van de alternatieven aan te kruisen

Heeft u zicht op mogelijke functies die zouden kunnen volgen op uw huidige functie (vervolgfuncties):

- | | |
|---|------|
| <input type="checkbox"/> ja | 77.8 |
| <input type="checkbox"/> nee | 22.2 |
| <input type="checkbox"/> nooit over nagedacht | |

Liggen deze vervolgfuncties in uw interessegebied?

- | | |
|---------------------------------------|------|
| <input type="checkbox"/> ja | 72.2 |
| <input type="checkbox"/> nee | 16.7 |
| <input type="checkbox"/> weet ik niet | 11.1 |

Denkt u deze vervolgfuncties aan te kunnen qua kennis en vaardigheden?

- | | |
|--|------|
| <input type="checkbox"/> ja | 38.9 |
| <input type="checkbox"/> met behulp van een aantal cursussen wel | 38.9 |
| <input type="checkbox"/> voorlopig nog niet | 11.1 |
| <input type="checkbox"/> nee, de afstand is te groot | |
| <input type="checkbox"/> weet ik niet | 11.1 |

Ziet u mogelijkheden voor uzelf in functies die volgens de bestaande normen niet direct als vervolgfuncties aangeduid zullen worden, maar die wel aansluiten op uw kennis, vaardigheden en interesses?

- | | |
|---|------|
| <input type="checkbox"/> ja, nl. ... | 83.3 |
| <input type="checkbox"/> nee | 11.1 |
| <input type="checkbox"/> nog nooit over nagedacht | 5.6 |

Als er potentiële vervolgfuncties zijn die niet meteen aansluiten op uw kennis en vaardigheden, zou u dan bereid zijn te investeren in opleidingen en cursussen om op termijn deze functie wel aan te kunnen?

- | | |
|------------------------------------|------|
| <input type="checkbox"/> ja | 83.3 |
| <input type="checkbox"/> nee | 5.6 |
| <input type="checkbox"/> misschien | 11.1 |

Afzender:

D. Interviews

Naam: *Switch kandidaat*

Kunt u uw ideale functie beschrijven?

Persoonskenmerken:

Inhoudelijk taken:

Omgeving:

Kunt uw huidige/laatste functie beschrijven?

Hoe bent u in deze functie terecht gekomen?

Wat was uw aandeel hierin?

Zit er een verschil tussen uw huidige/laatste en ideale functie?

Hoe belangrijk is dit verschil voor u?

Heeft u een droomfunctie? U hebt zojuist uw ideale functie beschreven.

Heeft u al eens iets in die richting geprobeerd?

Ja, waarom bent u daar niet mee doorgegaan?

Nee, Waarom heeft u het niet geprobeerd?

Hoe bent u bij Switch terecht gekomen?

Van wie kwam het initiatief?

Door wie bent u gestimuleerd?

(bij anderen) Hoe staat u hier tegenover?

Wilt/wilde u uit uw laatste functie weg?

Waarom?

Hoe is dat zo gekomen?

Waarom heeft u aan het Switchprogramma mee gedaan?

Wat zijn uw verwachtingen

Denkt u in een andere functie terecht te komen?

Ligt deze functie is het verlengde van uw vorige functie?

Welke acties heeft u daarbij voor ogen?

Wie/wat denkt u nodig te hebben om in een nieuwe functie te komen

Denkt u via Switch meer kans te maken op een andere functie?

Legt u wel eens ideeën neer bij het management om van functie/taken te veranderen?

Ja, hoe dan/frequentie

Nee, waarom niet?

Onderneemt u nog andere acties om van functie te veranderen/ om u te oriënteren?

Ja, welke? Nee, waarom niet?

Heeft u een idee van vervolgfuncties?

Ja, welke?

Nee, waarom niet?

Welke van de hierboven genoemde functies zou u nu direct kunnen vervullen?

Zijn de genoemde functies een verandering van het takenpakket?

Hebben de genoemde functies een zwaarder pakket met meer verantwoordelijkheden?

Welke van de hier boven genoemde functies zou u kunnen vervullen m.b.v. een aantal cursussen?

Zijn de genoemde functies een verandering van het takenpakket?

Hebben de genoemde functies een zwaarder pakket met meer verantwoordelijkheden?

Zijn er functies, die u heel leuk vindt, maar die u nu niet zou kunnen vervullen omdat ze te ver liggen m.b.t. het niveau van kennis en vaardigheden?

Is dit voor u een reden om in uw huidige functie te blijven?

Nog een keer terugkerend op de mogelijke volgende functies?

Hoeveel waren dat er?

Hoeveel andere geschikte kandidaten acht u mogelijk?

Wat betekent dit voor uw kansen?

Ervaart u het aantal kandidaten als druk?

Ja, wat zijn de consequenties hiervan voor u?

Steunt/stimuleert uw manager u bij het zoeken naar een andere functie?

Zo ja, hoe wordt dat geuit?

Zo nee, kunt u inschatten waarom hij dat niet doet? En is dit een belemmering voor u?

Heeft u die stimulans nodig?

Waarom dan wel/niet?

Praat u wel eens met uw partner over een andere functie?

Hoe reageert uw partner hier op?

Hoe belangrijk is dit voor u?

Praat u met uw collega's wel eens over andere functies?

Vindt u steun bij elkaar?

Ja, hoe belangrijk is dit voor u?

Nee, mist u dit?

Hoe staat u ten opzichte van geografische mobiliteit?

Naam: *groep 2 met een functieverblijftijd ≤ 5 jaar*

Functieverblijftijd:

Kunt u uw ideale functie beschrijven?

persoonskenmerken

inhoudelijk

omgeving

Kunt u uw huidige functie beschrijven?

Hoe bent u in deze functie terecht gekomen?

Wat was uw aandeel hierbij?

Zit er een verschil tussen uw huidige en ideale functie?

Hoe belangrijk is dit verschil voor u?

Om welke reden verandert u van functie?

Heeft u een droomfunctie? U beschreef zojuist uw ideale functie.

Heeft u al eens iets in die richting geprobeerd?

Ja, waarom bent u daar niet mee doorgedaan?

Nee, Waarom heeft u het niet geprobeerd?

Legt u wel eens ideeën neer bij het management om van functie/taken te veranderen?

Ja, hoe dan/frequentie

Nee, waarom niet?

Onderneemt u andere acties om van functie te veranderen/ om u te oriënteren?

Ja, welke dan?

Nee, waarom niet?

Heeft u nu al een idee van vervolgfuncties?

Ja, welke?

Nee, waarom niet?

Welke van de hierboven genoemde functies zou u nu direct kunnen vervullen?

Zijn de genoemde functies een verandering van het takenpakket?

Hebben de genoemde functies een zwaarder pakket met meer verantwoordelijkheden?

Welke van de hier boven genoemde functies zou u kunnen vervullen m.b.v. een aantal cursussen?

Zijn de genoemde functies een verandering van het takenpakket?

Hebben de genoemde functies een zwaarder pakket met meer verantwoordelijkheden?

Zijn er functies, die u heel leuk vindt, maar die u nu niet zou kunnen vervullen omdat ze te ver liggen m.b.t. het niveau van kennis en vaardigheden?

Is dit een reden voor u om het niet in die richting te zoeken?

Nog een keer terugkerend op de mogelijke volgende functies?

Hoeveel waren dat er?

Hoeveel andere geschikte kandidaten acht u mogelijk?

Wat betekent dit voor uw kansen?

Ervaart u het aantal kandidaten als druk?

Ja, wat zijn de consequenties hiervan voor u?

Steunt/stimuleert uw manager u bij het zoeken naar een andere functie?

 Zo ja, hoe wordt dat geuit?

 Zo nee, kunt u inschatten waarom hij dat niet doet? En is dit een belemmering voor u?

Heeft u die stimulans nodig?

 Waarom dan wel/niet?

Praat u wel eens met uw partner over een andere functie?

 Hoe reageert uw partner hier op?

 Hoe belangrijk is dit voor u?

Praat u met uw collega's wel eens over andere functies?

 Vindt u steun bij elkaar?

 Ja, hoe belangrijk is dit voor u?

 Nee, mist u dit?

Hoe staat u ten opzichte van geografische mobiliteit?

Naam: *groep 3 met een functieverblijftijd > 5 jaar*
functieverblijftijd:

Kunt u uw ideale functie beschrijven?

persoonskenmerken
inhoudelijk
omgeving

Kunt uw huidige functie beschrijven?

Hoe bent u in deze functie terecht gekomen?
Wat was uw aandeel daarin?

Zit er een verschil tussen uw huidige en ideale functie?

Hoe belangrijk is dit verschil voor u?

Om welke reden wordt de huidige toestand in stand gehouden/niet veranderd?

Zou u diep in uw hart iets anders willen? Heeft u een droomfunctie? U heeft zojuist uw ideale functie beschreven

Heeft u al eens iets in die richting geprobeerd?
Ja, waarom bent u daar niet mee doorgedaan?
Nee, Waarom heeft u het niet geprobeerd?

Legt u wel eens ideeën neer bij het management om van functie/taken te veranderen?

Ja, hoe dan/frequentie.
Nee, waarom niet?

Onderneemt u andere acties om van functie te veranderen/om u te oriënteren?

Ja, welke?
Nee, waarom niet?

Heeft u een idee van vervolgfuncties?

Ja, welke?
Nee, waarom niet?

Welke van de hierboven genoemde functies zou u nu direct kunnen vervullen?

Zijn de genoemde functies een verandering van het takenpakket?
Hebben de genoemde functies een zwaarder pakket met meer verantwoordelijkheden?

Welke van de hier boven genoemde functies zou u kunnen vervullen m.b.v. een aantal cursussen?

Zijn de genoemde functies een verandering van het takenpakket?
Hebben de genoemde functies een zwaarder pakket met meer verantwoordelijkheden?

Zijn er functies, die u heel leuk vindt, maar die u nu niet zou kunnen vervullen omdat ze te ver liggen m.b.t. het niveau van kennis en vaardigheden?

Zo ja, is dit voor u een reden om in uw huidige functie te blijven?

Nog een keer terugkerend op de mogelijke volgende functies?

Hoeveel waren dat er?
Hoeveel andere geschikte kandidaten acht u mogelijk?

Wat betekent dit voor uw kansen?

Ervaart u het aantal kandidaten als een druk?
Ja, wat zijn de consequenties hiervan voor u?

Steunt/stimuleert uw manager u bij het zoeken naar een andere functie?

Zo ja, hoe wordt dat geuit?

Zo nee, kunt u inschatten waarom hij dat niet doet? En is dit een belemmering voor u?

Heeft u die stimulans nodig?

Waarom dan wel/niet?

Praat u wel eens met uw partner over een andere functie?

Hoe reageert uw partner hier op?

Hoe belangrijk is dit voor u?

Praat u met uw collega's wel eens over andere functies?

Vindt u steun bij elkaar?

Ja, hoe belangrijk is dit voor u?

Nee, mist u dit?

Hoe staat u ten opzichte van geografische mobiliteit?

E. Tabellen met interviewresultaten

resp	Discrepantie P/I/O	Attributie cause control	Mogelijkheden in organisatie	Soort functie-verandering	Aantal vervolgfuncties	Aantal kandidaten per vacante functie	sociale steun mgt partner collega's
1a	aanwezig I	ja ja	extern	promotie	1	77	nee ja nee
1b	aanwezig P/I/O	ja minder	liever extern	promotie	2	12; 50	nee ja nee
1c	geen	nee nee	nee	geen	3	2; 4; ..	ja ja nee
2a	aanwezig P/I	ja ja	genoeg	promotie	1	1-2	ja ja ja
2b	gezien omstandigheden	nee ja	ja	promotie	1		ja ja/nee ja
2c	geaccepteerd	nee nee	nee	promotie	1		ja ja ja
3a	aanwezig P	ja ja	ja	stage			ja ja ja
3a	weet niet wat ze wil O	ja ja	ja	stage			ja ja ja
3b	geen	ja ja	nee	geen	1		ja ja ja
3c	geen	ja ?	ja	demotie	1		ja ja ja
4a	aanwezig O	ja ja	ja	horizontaal	2	7; 7	nee geen nee
4b	aanwezig P/I/O	nee nee	ja	horizontaal	1	10	nee geen nee
4c							
5a	aanwezig I/O	ja nee	extern	horizontaal	3		nee geen nee
5b	afwezig, wel O	nee nee	nee	geen			ja nee ja/nee
5c	afwezig	ja ja	nee	geen			ja nee nee
6a	aanwezig P/I	ja ja	ja	promotie	1	4	nee nee nee
6b	afwezig	nee ja	ja	horizontaal +	2	10; 50	? ja ja
6c	aanwezig I/O	ja ?/ja	ja	promotie	3	3; 3; 10	nee ja ja
7a	aanwezig O	ja ja	ja	promotie	2	0; 10	ja ja nee
7b	aanwezig P/I	nee nee	nee	geen			ja ja ja
7c	aanwezig P/I	ja ja	weinig zicht	promotie	1		ja ja ja en nee
8a	aanwezig P/I	nee ja	extern	promotie	4	5; 5; 5; 5	nee nee nee
8b	aanwezig O	ja ja	ja	promotie	1	5	ja nee ja
8c	afwezig	ja ja	ja	horizontaal			ja ja ja

Tabellen met interviewresultaten

resp	Discrepantie P/I/O	Attributie cause	control	Mogelijkheden in organisatie	Soort functie-verandering	Aantal vervolgfuncties	Aantal kandidaten per vacante functie	sociale steun mgt partner	collega's
9a	aanwezig P/I	ja	ja	ja	promotie + horizontaal	3	50; 50; 10	ja	nee
9b	aanwezig I	ja	nee	ja	horizontaal	1	6	ja	nee
9c	afwezig	ja	nee	nee	geen			ja	nee
10a	aanwezig P/I	ja	ja	ja	promotie	2	50; 50	nee	ja
10b	aanwezig I	ja	ja	ja	promotie	2	30; 30	ja	ja
10c	aanwezig P/I	ja	ja	nee	geen			nee	ja
11a	aanwezig P	ja	nee	ja	promotie	2	30; 30	ja	ja
11b	aanwezig I	ja	ja	ja	promotie	1	10	nee	ja
11c	afwezig	nee	ja	ja	promotie	1	4	ja	ja
12a	aanwezig I	ja	ja ?	ja	horizontaal	1	10	ja	nee
12b	afwezig	ja	ja	nee	geen			ja	ja
12c	aanwezig I	ja	ja	ja	horizontaal	1	3	nee	nee
13a	aanwezig O	ja	ja	ja	geen			ja	nee
13b	aanwezig O	nee	ja	ja	horizontaal	1	5	nee	ja
13c	afwezig	ja	nee	nee	geen			nee	ja
14a	aanwezig P	ja	ja	intern en extern	promotie	3	50; 75; 1	nee	nee
14b	aanwezig I	ja	ja	ja	horizontaal	1		nee	nee
14c	afwezig/ beetje O/I	nee	nee	ja	promotie	2	40; 20	nee	ja
15a	aanwezig I	nee	ja	ja	horizontaal	3	50; 30; 20	ja	ja
15b	afwezig	nee	ja?	beperkt	promotie	1	6	nee	ja
15c	aanwezig I	nee	nee	nee	geen			ja	nee

Groep 1: Switch-kandidaten

resp	Discrepantie P/I/O	Attributie cause control	Mogelijkheden in organisatie	Soort functie-verandering	Aantal vervolgfuncties	Aantal kandidaten per vacante functie	sociale steun mgt partner collega's
1a	aanwezig I	ja	extern	promotie	1	77	nee ja nee
2a	aanwezig P/I	ja	genoeg	promotie	3	2; 4; ..	ja ja ja
3a	weet niet wat ze wil O	ja	ja	stage			ja ja ja
4a	aanwezig O	ja	ja		2	7; 7	nee geen nee
5a	aanwezig I/O	ja	extern	horizontaal	3		nee geen nee
6a	aanwezig P/I	ja	ja	promotie	1	4	nee nee nee
7a	aanwezig O	ja	ja	promotie	2	0; 10	ja ja nee
8a	aanwezig P/I	nee	extern	promotie	4	5; 5; 5; 5	nee nee nee
9a	aanwezig P/I	ja	ja	promotie + horizontaal	3	50; 50; 10	ja ja nee
10a	aanwezig P/I	ja	ja	promotie	2	50; 50	nee ja ja
11a	aanwezig P	ja	ja	promotie	2	30; 30	ja ja ja
12a	aanwezig I	ja	ja	horizontaal	1	10	ja ja nee
13a	aanwezig O	ja	ja	geen			ja ja nee
14a	aanwezig P	ja	intern en extern	promotie	3	50; 75; 1	ja ja nee
15a	aanwezig I	nee	ja	horizontaal	3	50; 30; 20	nee geen nee

Totaal

aanwezig: 15 intern: 13 12 mogelijkheden: 15 steun: 8 10 5
 P 7 horizontaal: 4
 I 9 promotie: 9
 O 5 demotie: 0
 geen: 1

Groep 2: functieverblijftijd ≤ 5 jaar

resp	Discrepantie P/I/O	Attributie cause control	Mogelijkheden in organisatie	Soort functieverandering	Aantal vervolgfuncties	Aantal kandidaten per vacante functie	sociale steun mgt partner collega's
1b	aanwezig P/I/O	ja	liever extern	promotie	2	12; 50	nee ja nee
2b	gezien omstandigheden geaccepteerd	nee ja	ja	promotie	1	1-2	ja ja/nee ja
3b	geen	ja	nee	geen			ja ja ja
4b	aanwezig P/I/O	nee	ja	horizontaal	1	10	nee geen nee
5b	afwezig, wel O	nee	nee	geen			ja nee ja/nee
6b	afwezig	nee ja	ja	horizontaal + promotie	2	10; 50	? ja ja
7b	aanwezig P/I	nee	nee	geen			ja ja ja
8b	aanwezig O	ja	ja	promotie	1	5	ja nee ja
9b	aanwezig I	ja	ja	horizontaal	1	6	ja ja nee
10b	aanwezig I	ja	ja	promotie	2	30; 30	ja ja ja
11b	aanwezig I	ja	ja	promotie	1	10	nee ja nee
12b	afwezig	ja	nee	geen			ja ja ja
13b	aanwezig O	nee	ja	horizontaal	1	5	nee nee nee
14b	aanwezig I	ja	ja	horizontaal	1		nee ja nee
15b	afwezig	nee ja?	beperkt	promotie	1	6	nee nee ja

Totaal

aanwezig: 9

intern: 8

9

mogelijkheden: 11

extern: 1

horizontaal: 5

promotie: 7

demotie: 0

geen: 4

steun: 8

10

10

10

Groep 3: functieverblijftijd ≥ 5 jaar

resp	Discrepantie P/I/O	Attributie cause	control	Mogelijkheden in organisatie	Soort functieverandering	Aantal vervolgfuncties	Aantal kandidaten per vacante functie	sociale steun mgt	partner	collega's
1c	geen	nee	nee	nee	geen			ja	ja	nee
2c	aanwezig P	nee	nee	nee	promotie	1		ja	ja	ja
3c	geen	ja	?	ja	demotie	1		ja	ja	ja
4c										
5c	afwezig	ja	ja	nee	geen			ja	nee	nee
6c	aanwezig I/O	ja	?/ja	ja	horizontaal + promotie	3	3; 3; 10	nee	ja	ja
7c	aanwezig P/I	ja	ja	weinig zicht	promotie	1		ja	ja	ja en nee
8c	afwezig	ja	ja	ja	horizontaal			ja	ja	ja
9c	afwezig	ja	nee	nee	geen			ja	ja	nee
10c	aanwezig P/I	ja	ja	nee	geen			nee	ja	ja
11c	afwezig	nee	ja	ja	promotie	1	4	ja	ja	ja
12c	aanwezig I	ja	ja	ja	horizontaal	1	3	nee	ja	nee
13c	afwezig	ja	nee	nee	geen			nee	nee	ja
14c	afwezig/ beetje O/I	nee	nee	ja	promotie	2	40; 20	nee	nee	ja
15c	aanwezig I	nee	nee	nee	geen			ja	nee	nee

Totaal

aanwezig: 6 intern: 9

P 3

I 6

O 2

7

mogelijkheden: 6

extern: 0

horizontaal: 3

promotie: 5

demotie: 1

geen: 6

steun: 9

10

9

Bibliotheek K. U. Brabant



17 000 01331799 6