

Mobiliteit en inzetbaarheid: noodzakelijk maar nog niet vanzelfsprekend

Lucien Vermeer en Jurgen Visser

Het belang van mobiliteit en inzetbaarheid

De overheid heeft te maken met ontwikkelingen die impact hebben op de organisaties en de medewerkers die daar werkzaam zijn. Technologische ontwikkelingen zijn alom bekend: zij zullen onmiskenbaar invloed hebben op de taken en werkwijzen van overheidsorganisaties. Denk bijvoorbeeld aan de inzet van nieuwe technieken, het datagedreven werken, de toenemende digitalisering van overheidsdiensten, de opkomst van blockchain, et cetera. Ook maatschappelijke opvattingen, bijvoorbeeld over de rol van de overheid, maken dat de aard van het werk verandert. Zo wordt van gemeenten bijvoorbeeld steeds meer verwacht om als regisseur in het maatschappelijk speelveld op te treden, in plaats van zelf beleid en wet- en regelgeving te maken. Ook wijzigingen in politieke prioriteiten, al dan niet als gevolg van plotselinge sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen, kunnen leiden tot snel veranderende werkzaamheden van overheidsorganisaties.

Dergelijke ontwikkelingen leiden ertoe dat 'oud' werk niet meer bestaat en vervangen wordt door 'nieuw' werk. De veranderingen zullen leiden tot een behoefte aan medewerkers met andere vaardigheden dan tot nog toe belangrijk waren. Het kan ook voorkomen dat er op bepaalde plekken in de organisatie capaciteit nodig is, die op andere plekken misschien juist weer teveel aanwezig is. Van medewerkers zal daarom steeds meer gevraagd worden om andere werkzaamheden uit te voeren als de situatie daarom vraagt, en dat soms op een andere plek in de organisatie te doen.

Daarnaast hebben de ontwikkelingen onmiskenbaar invloed op de arbeidsmarktpositie zelf van medewerkers. Op een arbeidsmarkt waar de aard van het werk aan verandering onderhevig is, niet alleen binnen de overheid maar ook daarbuiten, is het immers zaak om niet alleen nu, maar ook in de nabije toekomst aantrekkelijk te blijven voor huidige of toekomstige werkgevers.

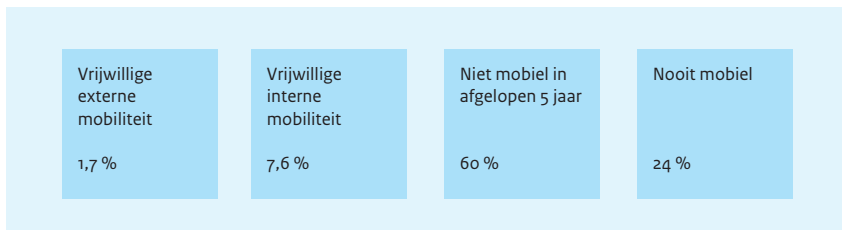
De geschetste situatie maakt het noodzakelijk dat medewerkers werk maken van hun inzetbaarheid, in het belang van de organisatie en in hun eigen belang. En dat zij, als de situatie daarom vraagt, mobiel kunnen zijn.

Werken aan inzetbaarheid echter niet voor iedereen vanzelfsprekend

Mobiliteit is echter niet voor iedereen vanzelfsprekend: uit cijfers van InternetSpiegel blijkt dat in het openbaar bestuur een grote groep mensen niet mobiel is (bron: PoMo 2015, ABP 2015).

Zo blijkt dat in 2015 de vrijwillige externe mobiliteit (wisselen van werkgever) in het openbaar bestuur 1,7 % bedraagt. Van elke honderd medewerkers kiezen er dus hooguit 1 à 2 vrijwillig voor om bij een andere werkgever te gaan werken. Dit zijn bovendien relatief vaak jongere, hoger opgeleide medewerkers.

De vrijwillige interne mobiliteit is hoger en bedraagt 7,6%. Dit betreft medewerkers die op eigen initiatief een positieverandering binnen hun werkgever hebben ondergaan. Wat vooral opvalt, is dat er een grote groep medewerkers is die helemaal niet mobiel is geweest. Meer dan de helft van de medewerkers in het openbaar bestuur (60%) is in 5 jaar tijd noch intern noch extern mobiel geweest. Ongeveer een kwart van de medewerkers (24%) die meer dan vijf jaar bij dezelfde werkgever in het openbaar bestuur werkt, is in die gehele tijd niet mobiel geweest.



Bron: PoMo 2015, ABP 2015

Natuurlijk is mobiliteit niet voor iedereen direct noodzakelijk. Sommige mensen functioneren prima in hun functie, doen werk dat zinvol is voor de organisatie, zijn bijvoorbeeld een belangrijke specialist met veel kennis die grote waarde heeft. Maar de cijfers verraden wel dat in beweging komen voor een grote groep mensen niet vanzelfsprekend is. En ook voor bijvoorbeeld de specialist die nu zijn functie goed uitvoert, komt er een tijd waarin het werk verandert. Is er dan een plan B? Heb je je inzetbaarheid op peil gehouden, waardoor je relatief makkelijk ander werk kunt gaan uitvoeren?

Medewerkers in beweging krijgen

Hoe zorg je ervoor dat medewerkers, voor wie dat nog niet zo vanzelfsprekend is, in beweging komen om werk te maken van de eigen inzetbaarheid en zo nodig mobiliteit? Voor het antwoord hierop kiezen we het perspectief van drie actoren: de medewerker, de leidinggevende en de organisatie (directie). Alle drie hebben invloed op de mate waarin werk wordt gemaakt van de toekomstige inzetbaarheid en mobiliteit, waarbij het natuurlijk zo is dat een medewerker daar primair zelf voor verantwoordelijk is. Hieronder lees je over de inzichten die we uit onderzoek weten over de rol van de drie actoren.

De medewerker: iedereen gaat anders om met werken aan inzetbaarheid

De eerste actor die we onderscheiden is de medewerker zelf. Uit onderzoek van InternetSpiegel blijkt dat er grofweg drie type medewerkers zijn te onderscheiden die elk anders omgaan met het werken aan hun inzetbaarheid. Zij verschillen met name in hun werkwaarden, hun persoonlijkheidskenmerken en de locus of control (bron: Werken is Bewegen: arbeidsmobiliteit in het openbaar bestuur, 2015)

Met **werkwaarden** doelen we op zaken die mensen belangrijk vinden in hun werk. Bijvoorbeeld aspecten als een goed salaris, een verantwoordelijke functie, goede promotiekansen, de zekerheid om niet ontslagen te worden. In het onderzoek is gebruik gemaakt van waarden die zijn ontwikkeld en gevalideerd voor de European Value Survey, specifiek gericht op werk.

Uit analyse blijkt dat in deze werkwaarden twee dimensies zijn terug te vinden. Bij ik-gerichtheid gaat het vooral om wat het werk voor mensen zelf oplevert. Begrippen die hierbij horen zijn onder meer een goed salaris, goede werktijden, goede promotiekansen, zekerheid om niet ontslagen te worden. Hier tegenover staat ander-gerichtheid, waarbij begrippen horen als maatschappelijk nuttig werk doen, werk waar je met mensen te maken hebt, werk doen waar mensen waardering voor hebben, prettige mensen om mee te werken.

De tweede dimensie is 'ontspannen' versus 'prestatiegericht'. Bij ontspannen je werk doen horen aspecten als: een functie hebben waar je grip hebt op je dagelijkse activiteiten, een functie waarin de dag ordelijk verloopt, goede werktijden, niet teveel spanning in het werk, zekerheid om niet ontslagen te worden. Hier tegenover staat prestatiegerichtheid, dat zich uit in termen als: de mogelijkheid hebben om initiatief te tonen, een werkring hebben waar je iets kunt bereiken, een verantwoordelijke functie hebben, een functie waar je je capaciteiten kunt benutten, een functie waarin je nieuwe dingen leert.

Bij de **persoonlijkheidskenmerken** gaat het om een typering aan de hand van de 'Big Five'-persoonlijkheidstest. Big Five is een veel gebruikt en wetenschappelijk gevalideerd instrument voor persoonlijkheid. Deze onderscheidt vijf dimensies (bij elke dimensie staan begrippen die hierbij horen):

- *Extraversie:* energiek, sociaal onderhoudend, spraakzaam, levendig
- *Gewetensvolheid:* voorzichtig, precies, consciëntieus, efficiënt, betrouwbaar
- *Neuroticisme:* emotioneel, minder stabiel, angstig, bevreesd, gespannen
- *Openheid:* open staan voor nieuwe ideeën, nieuwsgierig, creatief, inventief, slim
- *Vriendelijkheid:* aardig, warm, coöperatief, liefdevol, genereus, vergevingsgezind

Locus of control duidt op een levensinstelling van mensen. Mensen met een interne locus of control geloven dat zij zelf bepalen wat in hun leven gebeurt. Mensen met een externe locus of control geloven dat hun omgeving bepaalt wat in hun leven gebeurt. Dit aspect is relevant in het kader van dit onderzoek, aangezien het kan samenhangen met óf en hoe men op zoek gaat naar een nieuwe functie. Een medewerker met een externe locus gelooft wellicht dat het zinloos is om een nieuwe functie te zoeken, terwijl een medewerker met een interne locus gewoon aan de slag gaat.

Het onderzoek laat zien dat er drie type medewerkers zijn te onderscheiden die elk op een andere manier met hun toekomstige inzetbaarheid omgaan. We noemen deze typen: de carrièremaker, de bevlogen ambtenaar en de afwachter.

- **Carrière­maker:** deze medewerker heeft een relatief hoge externe en interne inzetbaarheid, anticipeert op de arbeidsmarkt, is sterk prestatiegericht en sterk ik-gericht. De carrière­maker is extravert, staat open voor nieuwe ideeën en kijkt actief rond naar een nieuwe baan of werkgever. Hij/zij gaat voor een carrière en niet voor een functie. Hij is gemiddeld wat jonger dan de andere groepen, maar ook in deze groep vinden we zowel oudere als jongere medewerkers terug. Hij/zij is gemiddeld iets hoger opgeleid.
- **Bevlogen ambtenaar:** deze medewerker heeft een hoge interne inzetbaarheid en een lagere externe inzetbaarheid. Hij/zij is gelukkig in en trots op zijn werk en de organisatie waarvoor hij/zij werkt. De bevlogen ambtenaar is wat minder prestatiegericht en meer ander-gericht dan de carrière­maker. De bevlogen ambtenaar is gewetensvol en denkt in termen van verantwoordelijkheid en plichtsbesef, meer dan in prestaties. Anticipeert niet actief op de arbeidsmarkt en kijkt niet actief naar andere kansen op de arbeidsmarkt. Hij/zij is gemiddeld iets ouder dan de andere groepen.
- **Afwachter:** deze medewerker heeft een relatief lage interne en een lage externe inzetbaarheid. De afwachter heeft behoefte aan zekerheid, legt de lat in zijn werk hoog en wil kwaliteit en resultaat leveren, hecht aan loyaliteit, en heeft wat minder vertrouwen in zichzelf als het gaat om de waarde die hij/zij heeft buiten de eigen functie. De afwachter is minder gelukkig in zijn werk dan de andere groepen en scoort lager op trots op het werk en binding met de organisatie. Hij/zij heeft een externe locus of control en anticipeert niet actief op de arbeidsmarkt. De afwachter blijkt minder mobiel dan de andere groepen en is gemiddeld wat lager opgeleid.

De drie typen verschillen beperkt in leeftijd. De carrière­maker is gemiddeld iets jonger dan de andere groepen. De verschillen zijn klein en in elk segment zijn de oudere en jongere medewerkers terug te vinden. Persoonlijkheid en werkwaarden zijn dus minstens zo belangrijk voor inzetbaarheid als leeftijd.

Hoewel iedereen hulp kan gebruiken bij het werken aan zijn/haar inzetbaarheid, is het vooral de afwachter die extra ondersteuning en stimulans nodig heeft. Deze komt immers niet makkelijk zelf in beweging. Waar de carrière­maker waarschijnlijk zelf actie onderneemt, en zijn/haar leidinggevende en de organisatie mogelijk actief om hulp vraagt, zullen de afwachter en bevlogen ambtenaar dat wat minder snel doen. Om mensen in beweging te krijgen, is het voor een leidinggevende en voor de organisatie verstandig om een aanpak te kiezen die rekening houdt met de waarden en persoonlijkheid van de mensen waar het om gaat.

Uit verdiepend kwalitatief onderzoek uitgevoerd door InternetSpiegel (2016) hebben we bijvoorbeeld geleerd, dat een carrière­maker behoefte heeft om te sparren over toekomstige loopbaanstappen en ontwikkeltrajecten en wil zich ondersteund voelen bij het zetten van loopbaanstappen. Een leidinggevende kan hierin bijvoorbeeld voorzien door mee te denken over loopbaanstappen, het netwerk open te stellen, de medewerker in contact te brengen met anderen of door iemand aan te dragen voor een opleidingstraject. We denken dat een afwachter in kleine stappen naar bredere inzetbaarheid bewogen kan worden. Daarbij kan gedacht worden aan het bewust laten worden van de noodzaak om werk te maken van de eigen inzetbaarheid, het werk van mensen te verrijken waardoor nieuwe vaardigheden worden opgedaan, iemand te stimuleren en te ondersteunen bij het tijdelijk

uitvoeren van ander werk bijvoorbeeld via een stage of detachering, of het helpen om iemand zijn talenten en kwaliteiten te ontdekken en nog beter in te zetten.

De leidinggevende: faciliteren en ondersteunen

De tweede actor die we onderscheiden is de leidinggevende (dan wel iemand anders in de organisatie die een medewerker actief kan ondersteunen bij zijn of haar inzetbaarheidsgedrag). Uit onderzoek onder medewerkers en leidinggevendenden binnen het Rijk, uitgevoerd door InternetSpiegel via het Flitspanel, blijkt dat twee gedragsaspecten van een leidinggevende van belang zijn bij het bevorderen van het werken aan inzetbaarheid: faciliteren en ondersteunen.

Faciliteren houdt simpel gezegd in: het beschikbaar stellen van tijd en geld aan medewerkers om te kunnen werken aan de inzetbaarheid. Denk bijvoorbeeld aan budget voor ontwikkel- en loopbaanactiviteiten en het beschikbaar stellen van werktijd om deze activiteiten te kunnen uitvoeren.

Ondersteunen gaat een stap verder en betreft het concreet helpen bij ontwikkel- en loopbaanactiviteiten. Dat kan zijn door het gesprek hierover regelmatig aan te gaan, te prikkelen en als het nodig is een duwtje te geven, mee te denken en zo nodig voorstellen te doen voor loopbaanontwikkeling, concrete suggesties voor loopbaanactiviteiten aan te dragen, het eigen netwerk open te stellen, te helpen bij het opstellen van een goed cv of LinkedIn-profiel, et cetera.

Uit het onderzoek blijkt dat het bieden van ondersteuning het verschil maakt tussen meer en minder inzetbare medewerkers. Faciliteren alléén blijkt niet genoeg. Natuurlijk is het beschikbaar stellen van tijd en geld een belangrijke randvoorwaarde, maar het echte verschil wordt gemaakt door leidinggevendenden die hun medewerkers concreet ondersteuning bieden bij het werken aan hun inzetbaarheid. Zoals hiervoor gesteld is het daarbij verstandig om de mate van ondersteuning af te stemmen op de verschillende hiervoor genoemde type medewerkers: afwachters hebben meer en andere ondersteuning nodig dan bevlogen ambtenaren of carrièremakers.

Wat bepaalt of leidinggevendenden ondersteuning bieden?

In de praktijk is het zo, dat de ene leidinggevende een meer ondersteunende rol inneemt dan de andere leidinggevende. Hoe komt dat? Voor het beantwoorden van deze vraag onderscheiden we de begrippen Kunnen-Willen-Mogen (Ability, Motivation, Opportunity framework).

Kunnen betekent dat leidinggevendenden de juiste vaardigheden hebben om te ondersteunen (denk bijvoorbeeld aan gespreksvaardigheden). *Willen* houdt in dat zij de motivatie hebben om te willen ondersteunen. Daarbij maken we onderscheid tussen intrinsieke motivatie (motivatie die van binnenuit de persoon komt, vanwege innerlijke overtuigingen) en

extrinsieke motivatie (motivatie die door prikkels van buiten de persoon ontstaat). *Mogen* betekent dat leidinggevendenden de ruimte en mogelijkheden krijgen vanuit de organisatie om ondersteuning te bieden aan hun medewerker.

Uit het door InternetSpiegel uitgevoerde onderzoek blijkt dat:

- Leidinggevendenden die volgens zichzelf meer vaardigheden bezitten om te ondersteunen, daadwerkelijk meer ondersteuning bieden. Dit is ongeacht hun mate van motivatie en ongeacht of men intrinsiek of extrinsiek gemotiveerd is.
- Leidinggevendenden met een intrinsieke motivatie meer ondersteunen dan leidinggevendenden met een extrinsieke motivatie. Leidinggevendenden die intrinsiek gemotiveerd zijn geloven bijvoorbeeld diep van binnen in talentontwikkeling, gunnen medewerkers dat zij zich ontwikkelen, willen dat medewerkers het beste uit zichzelf halen, et cetera.
- Leidinggevendenden met een extrinsieke motivatie (willen) die een prikkel en mogelijkheden krijgen vanuit de organisatie (mogen) ook meer ondersteuning bieden. Extrinsieke motivatie kan bijvoorbeeld ontstaan als een leidinggevende prikkels uit de organisatie voelt om te gaan ondersteunen (bijvoorbeeld verwachtingen of zelfs verplichtingen vanuit het hoger management) of als hij/zij wil laten zien aan de buitenwereld een goede leidinggevende te zijn. Voorwaarde voor deze extrinsieke motivatie is dat de leidinggevende de ruimte en mogelijkheden krijgt uit de organisatie om een ondersteunende rol in te nemen. Denk bijvoorbeeld aan regels en procedures die hen hierin faciliteren, instrumenten die hiervoor beschikbaar zijn (bv handvatten in de gespreks-cyclus), transparantie van ontwikkelmogelijkheden die zij aan medewerkers kunnen bieden, et cetera. Als deze ruimte niet aanwezig is, beperkt dit iemand die extrinsiek gemotiveerd is eerder dan iemand die intrinsiek gemotiveerd is.

Het topmanagement: organisatiecultuur en –beleid

De derde actor die we onderscheiden is de organisatie, in de persoon van het (top) management die verantwoordelijk is voor de juiste inzetbaarheidscultuur en het bijbehorende beleid. HR zien we hierbij als een actor die adviserend en uitvoerend kan optreden. Ten opzichte van de andere groepen hebben we nog weinig onderzoek gedaan naar de factoren die voor deze rol bepalend zijn om de inzetbaarheid van medewerkers te vergroten. Het is aannemelijk dat de te nemen maatregelen op organisatieniveau verschillen per organisatie, afhankelijk van de ambities en context van de specifieke organisatie. Hieronder benoemen we een aantal globale aangrijpingspunten.

Ten eerste zien we het belang van een inzetbaarheidscultuur die onderstreept wordt door een consistente visie en communicatie van de top van de organisatie. Ten tweede zal dit ondersteund moeten worden met bijpassende middelen en instrumenten die medewerkers ter beschikking staan om te kunnen werken aan hun inzetbaarheid. Ten derde verdient een transparante en goed functionerende ‘interne arbeidsmarkt’ aandacht. Dat betekent bijvoorbeeld dat alle drempels die er mogelijk voor zorgen dat mensen niet mobiel zijn, worden weggewerkt. Denk bijvoorbeeld aan organisatorische, contractuele of financiële drempels. Te denken valt ook aan het zo transparant mogelijk maken van de interne

arbeidsmarkt, bijvoorbeeld door vacatures goed inzichtelijk te maken, het matchingsproces te optimaliseren, et cetera.

Naast een beleid gericht op het rechtstreeks stimuleren van medewerkers, is het voor een organisatie zeker ook verstandig om de rol van leidinggevend te versterken. De uitkomsten uit het hiervoor genoemde onderzoek onder leidinggevend geven een aantal aanknopingspunten voor beleid dat effectief kan zijn:

- Het trainen van leidinggevend in bijvoorbeeld gespreksvaardigheden of in het aan de orde brengen van inzetbaarheid als onderwerp in het team.
- Het uitdragen van verwachtingen richting leidinggevend over hun rol en het eventueel maken van (verplichtende) afspraken hierover. Denk bijvoorbeeld aan het verplicht stellen van het onderwerp inzetbaarheid in functioneringsgesprekken en het opnemen hiervan in beoordelingsformulieren. Dergelijke maatregelen kunnen een meer of minder verplichtend karakter hebben. Met name de extrinsieke motivatie kan hiermee worden aangejaagd. Tevens zou het beleid van de organisatie gericht moeten zijn op het bieden van ruimte en mogelijkheden om daadwerkelijk te ondersteunen.
- Leidinggevend stap voor stap bewegen van extrinsieke naar meer intrinsieke motivatie. De praktijk is immers dat het hebben van een intrinsieke of extrinsieke motivatie eerder een glijdende schaal is dan een zwart-witsituatie. Het lijkt raadzaam om aandacht te hebben voor het bewegen van mensen die extrinsiek gemotiveerd zijn naar meer intrinsieke motivatie, waardoor de gedragsverandering duurzamer wordt en minder afhankelijk is van de prikkels uit de organisatie. Interne communicatie kan hierin een rol spelen. Manieren die mogelijk werken zijn het creëren van rolmodellen van leidinggevend die intrinsiek gemotiveerd zijn, het delen en bekrachtigen van successen (medewerkers die met steun van leidinggevend hun inzetbaarheid een impuls hebben gegeven of mobiel zijn geweest), et cetera.

Tot slot

Het belang van toekomstige inzetbaarheid en mobiliteit van medewerkers mag inmiddels duidelijk zijn. Het is echter lang niet voor alle medewerkers vanzelfsprekend om werk te maken van inzetbaarheid en mobiliteit. Onderzoek laat zien dat medewerkers verschillen in hun waarden en persoonlijkheidskenmerken en dat dit invloed heeft op de manier waarop zij met hun toekomstige inzetbaarheid omgaan. Hoewel het uiteindelijk een verantwoordelijkheid is van medewerkers zelf, betekent dit ook dat leidinggevend en de organisatie als geheel een rol kunnen spelen om ervoor te zorgen dat medewerkers (meer) werk maken van hun inzetbaarheid. Bovendien is dit ook in het belang van de organisatie.

Dat medewerkers verschillend omgaan met hun inzetbaarheid, betekent voor leidinggevers dat zij rekening moeten houden met hoe zij hun medewerkers hierbij helpen. Faciliteren alleen is niet genoeg, daadwerkelijk ondersteuning bieden is onontbeerlijk. Die ondersteuning kunnen leidinggevers bieden, maar er zijn ook voorbeelden van overheidsorganisaties die dit op een andere manier hebben georganiseerd. Voor de organisatie als geheel is het daarbij zaak om een inzetbaarheidscultuur te creëren waarin het werk maken van inzetbaarheid een vanzelfsprekend wordt, waarbij alle kansen die de organisatie daarvoor kan bieden worden benut, en waarbij belemmeringen uit de weg worden geruimd.