

Interne Mobiliteit in Onderzoeksorganisaties

Nieuwe impulsen voor een moeizaam proces



drs. Paul B. W. Hartman

*ph*advies bv

Partner in Perspectief én *Partner* in Performance

Dit artikel werd eerder gepubliceerd in:

THEMA, Tijdschrift voor Hoger onderwijs & Management, 1995 Vol. 3, p 50-54

Interne Mobiliteit in Onderzoeksorganisaties

Nieuwe impulsen voor een moeizaam proces

Ondanks de aandacht die interne mobiliteit expliciet heeft gekregen in onderzoeksorganisaties, verloopt de implementatie moeizaam. Interne mobiliteitsbevordering moet meer vanuit het perspectief van leidinggevend en onderzoekers worden benaderd dan, zoals nu, vanuit het perspectief van de organisatie. De instrumenten die het management ter beschikking staan, dienen daarbij anders te worden ingezet: meer gericht op dynamiek, minder status quo bevestigend.

1 Interne mobiliteit een noodzaak

Interne mobiliteit - het veranderen van functie of taak binnen de eigen organisatie - kan zowel horizontaal (naar aangrenzende afdelingen, werkterreinen of onderzoeksgebieden) als verticaal (van medewerker naar managementfuncties) plaatsvinden. Er zijn verschillende overwegingen om bevordering van de interne mobiliteit als prioriteit in de ondernemingsstrategie op te nemen. Overwegingen die al langer gelden voor op contractonderzoek gerichte organisaties, maar die nu ook actueel zijn geworden voor de op meer fundamenteel onderzoek gerichte instellingen als Nwo-instituten en universiteiten.

In de eerste plaats wordt de laatste jaren in toenemende mate een beroep gedaan op de flexibiliteit van onderzoekers. De oorzaak hiervan is de steeds korter wordende levenscyclus van fysieke producten, maar ook van kennisproducten, als gevolg van de snelle technologische ontwikkelingen. Dit wordt vooral 'gevoeld' door onderzoeksorganisaties, die immers aan de voorkant van de kennisontwikkeling staan en meer dan elders afhankelijk zijn van de productiefactor mens. Steeds vaker en in een steeds hoger tempo blijken multidisciplinaire samenwerking en een verregaande integratie van kennis- en vakgebieden noodzakelijk. Voorzien wordt dat dit ook in de toekomst alleen maar te ondervangen zal zijn door voortdurende organisatorische wijzigingen, waardoor medewerkers steeds moeten veranderen van functie-inhoud en van specialistisch kennisgebied.

Een tweede ontwikkeling die een belangrijke overweging vormt voor interne mobiliteit, is de verschuiving in de balans tussen *science push* en *market pull*. Onderzoeksresultaten moeten steeds meer een toegevoegde waarde voor de afnemers vertegenwoordigen. Aan deze ontwikkeling ook wel valorisatie van kennis genoemd is een felle discussie over de maatschappelijke relevantie van onderzoek voorafgegaan.

De uitkomst daarvan heeft een grote invloed gehad op de financiering en programmering van onderzoek. Voorwaardelijke financiering bij de universiteiten en een verschuiving van basisfinanciering naar doelfinanciering bij de onafhankelijke onderzoeksinstituten waren het gevolg, terwijl een steeds grotere nadruk is komen te liggen op derde geldstroom financiering of contractonderzoek voor de industrie.

Dit noopt onderzoeksorganisaties tot strategische keuzen, afstoten van traditionele werkgebieden en selectief starten van nieuwe programma's. Voor de onderzoeker betekent deze ontwikkeling dat hij zich steeds minder kan richten op eigen interessegebieden en steeds meer gedwongen wordt onderzoek te verrichten waar een maatschappelijke vraag aan ten grondslag ligt. Was het eerst vooral de onderzoeker die aangaf wat onderzocht diende te worden, nu is dat steeds nadrukkelijker de opdrachtgever en financier.

De meeste onderzoeksorganisaties onderkennen dat het vermogen om tijdig op deze veranderingen in de externe omgeving in te spelen en om strategische keuzen succesvol te implementeren, wordt bepaald door de mate waarin de organisatie erin slaagt het personeel flexibel te maken en te houden. Dit maakt een 'gecontroleerde' uitstroom en interne mobiliteit noodzakelijk en dan ligt interne mobiliteitsbevordering als oplossingsstrategie voor de hand.

Onderzoek naar de relatie tussen verblijfstijd van onderzoekers in onderzoeksgroepen en groepsprestaties toont bovendien aan dat creativiteit en wetenschappelijke output van onderzoeksgroepen in de eerste jaren van hun bestaan toenemen, maar na een jaar of drie, vier significant afnemen. Dit leidt tot de conclusie dat de verblijfsduur van onderzoekers in dezelfde onderzoeksgroep beperkt zou moeten blijven. Ook dit is een argument om interne mobiliteit te bevorderen.

Mobiliteit

Noodzaak

1. Verkorting levenscyclus kennis en technologie
2. Multidisciplinaire samenwerking nodig
3. Veranderingen in organisatie en functie-inhoud
4. Verschuiving 'Science push' naar 'Market pull'
5. Afnemende performance bij lange verblijfsduur in dezelfde groep



2 Oorzaken van moeizame implementatie

Bevordering van interne mobiliteit blijkt in de praktijk echter een moeizaam proces. Dat heeft verschillende oorzaken.

□ Eenzijdige discussie over mobiliteit

In de discussies en gedachtevorming is tot nu toe zeer sterk de nadruk gelegd op de flexibiliteit en continuïteit van de organisatie.

Hoewel deze gedachtegang vanuit het organisatiebelang volstrekt logisch en legitiem is, is daarbij onvoldoende de vraag gesteld welke belangen individuele onderzoeksmanagers en onderzoekers bij mobiliteit kunnen hebben. Er is te weinig rekening gehouden met het feit dat uiteindelijk zij de dragers en uitvoerders van dit beleid moeten worden. Men heeft onvoldoende ingezien dat daar waar de organisatie denkt in termen van mobiliteit, de individuele onderzoeker denkt in termen van zijn eigen (professionele) loopbaanontwikkeling. Het is dan ook niet verwonderlijk dat de implementatie buitengewoon moeizaam verloopt.

□ De gehanteerde oplossingsstrategie

Weliswaar heeft de externe druk op onderzoeksorganisaties, hoofdzakelijk ingegeven door financiële overwegingen, geleid tot meer mobiliteit van onderzoekers. maar het ging daarbij steeds om schoksgewijze, door reorganisaties gestuurde uitstroom. Dit beleid heeft vooral geresulteerd in een afname van onderzoeksplaatsen en een verschuiving van vaste plaatsen naar tijdelijke contracten. Daardoor lijkt een betere doorstroming in het personeelsbestand tot stand gebracht en een succesvolle oplossingsstrategie gevonden, maar deze doorstroming leidt alleen maar tot meer flexibiliteit van een beperkte groep onderzoekers. Immers, alleen de jonge onderzoekers stromen in en uit. De zittende generatie vergrijsst en er is nog steeds geen sprake van een 'gecontroleerde' uitstroom en verhoging van interne mobiliteit. Voor talentvolle onderzoekers die de organisatie wenst te behouden is geen ruimte geschapen. De gehanteerde oplossingsstrategie heeft alleen maar geleid tot uitstel van de implementatie van een goede in-, door- en uitstroom.

Zo dreigde er door gebrekkige doorstroming en vergrijzing binnen het wetenschappelijk corps in de jaren tachtig een *lost generation* problematiek te ontstaan. In 1986 werd daarom door de KNAW het programma Akademie-onderzoekers gelanceerd, dat was bedoeld om onderzoekers die aan het begin van een wetenschappelijke carrière staan, voor de universiteiten te behouden. Uitgangspunt was een door de KNAW gefinancierde aanstelling voor drie of vijf jaar binnen een universiteit. Voor vijfjarige aanstellingen gold na afloop van het Akademie-onderzoekerschap een garantie voor een vaste aanstelling. Voor driejarige aanstellingen gold deze garantie niet.

Uit een evaluatiestudie in 1994 blijkt echter dat 82 procent van de gerealiseerde aanstellingen driejarig was; 54 procent hiervan werd uiteindelijk met twee jaar verlengd. Tevens blijkt dat in de loop der jaren steeds minder vijfjarige en steeds meer driejarige aanstellingen werden gerealiseerd, dus zonder aanstellingsgarantie.

Aanvragen door de universiteiten bleken niet gerelateerd aan formatieplannen, opvolgingsplannen of aan de personele opbouw van vakgroepen of faculteiten. Universiteiten gebruiken het programma niet bewust voor een verjongingsbeleid. Circa 30 procent van de

huidige Akademie-onderzoekers acht de kans op een vaste aanstelling zeer klein, vooral omdat geen formatieplaatsen beschikbaar zijn; 13 procent van de voormalige Akademie-onderzoekers kreeg na afloop weer een tijdelijke aanstelling aan een universiteit.

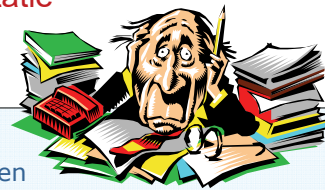
□ Rol van onderzoekers en leidinggevenden

Het is zeer waarschijnlijk dat bij de moeizame implementatie van mobiliteitsbeleid de eigen aard van de onderzoeker een cruciale rol heeft gespeeld. In het algemeen is hij door een langjarige, vaak eenzijdige specialistische opleiding binnen een monocultuur gevormd. Omdat hij zich de inhoudelijke deskundige weet en voelt, heeft hij autonomie in het werk diep in zijn waardepatroon verankerd. Veel onderzoekers zijn bovendien sterker aan hun professie geëngst dan aan de daarmee soms strijdige belangen van hun organisaties. Daarmee is de onderzoeker zelf een complicerende factor bij het oplossen van het mobiliteitsvraagstuk.

Deze complexiteit wordt nog eens versterkt door de aard en de organisatie van het werk. Research vraagt veelal om diepgaande expertise en specialisatie, terwijl het werk vaak georganiseerd is in platte structuren met weinig hiërarchische niveaus. Beide factoren kunnen niet direct gezien worden als een stimulans tot interne mobiliteit.

Mobiliteitsbeleid

Oorzaken moeizame implementatie



1. Te veel nadruk op organisatiebelang
2. Geen ruimte voor jong talent door tijdelijke contracten
3. Mobiliteit heeft negatieve klank en synoniem voor disfunctioneren
4. Specialisatie en platte structuren complicerende factoren
5. Neiging tot vasthouden high performers i.p.v. stimuleren verdere ontwikkeling
6. Arbeidsvoorwaarden en Personeelsinstrumenten beloning voor 'blijven-zitten-waar-je-zit'
7. Ontbreken van 'incentives' voor mobiliteit

Niet in de laatste plaats is gebleken dat de onderzoeksmanager zelf een van de grootste barrières vormt voor een succesvolle implementatie van een mobiliteitsbeleid. In een tijd van verregaande rationalisatie wordt steeds scherper gelet op de (wetenschappelijke) prestaties van zijn groep en wordt hij in toenemende mate afgerekend op het vermogen van zijn afdeling om fondsen te verwerven. Dit leidt er in het algemeen toe dat een onderzoeksmanager goede onderzoekers tracht vast te houden, waardoor hij hen onvoldoende mogelijkheden geeft voor verdere ontwikkeling.

Een voorbeeld uit de praktijk.

Een onderzoeker geeft het management te kennen in een formeel loopbaangesprek te willen praten over zijn verdere ontwikkeling. Het management vindt dit helemaal niet nodig omdat men uiterst tevreden is. Het gesprek vindt toch plaats. Enige maanden daarna doet zich een interne mogelijkheid voor die past bij de ambities van de onderzoeker. Het management stelt echter alles in het werk om deze overplaatsing te voorkomen. Het management van de ontvangende afdeling wordt onder druk gezet om van deze onderzoeker af te zien.

Deze trend versterkt tevens de neiging van managers om de minder begaafden af te stoten en een uiterst kritische houding aan te nemen tegenover interne kandidaten. Deze houding werd en wordt overigens in veel onderzoeksorganisaties nog eens versterkt door een dwingend regime van interne herplaatsing bij reorganisaties. Daardoor is weerstand ontstaan en is interne mobiliteit te veel in het licht geplaatst van 'kneuzenhandel'.

Mobiliteit heeft een negatieve klank en is synoniem voor niet goed functioneren. De instrumenten die de manager ter beschikking staan om mobiliteit te bevorderen (zoals loopbaangesprekken) dragen deze klank met zich mee.

□ Het gehanteerde instrumentarium

Binnen het instrumentarium dat het management ter beschikking staat om een adequaat personeelsbeleid te voeren, gaat een tegengestelde werking uit van verschillende instrumenten. Met salarissystemen, functiewaarderingssystemen en pensioenen wordt in feite een blijf-zitten-waar-je-zit gedrag beloond. Een betere waardering en beloning voor meer ervaring in de functie of voor meer specifieke expertise staan haaks op interne mobiliteitsbevordering.

Uitkeringen bij ambtsjubilea en een hoger pensioen bij een langer verblijf in de organisatie zijn duidelijke barrières voor externe mobiliteit. Indirect wordt daardoor het streven doorkruist om voldoende ruimte te scheppen voor interne doorstroming. Opvallend is dat deze instrumenten geen incentives kennen voor interne horizontale mobiliteit.

De afgelopen jaren zijn managementinstrumenten als functioneringsgesprekken, loopbaangesprekken en opleidingen in onderzoeksorganisaties geïntroduceerd. De nadruk daarbij ligt vooral op de ontwikkeling van medewerkers of op de optimale afstemming tussen de behoeften van medewerkers en die van de organisatie. De bedoeling van deze instrumenten is goed, maar ze zijn over het algemeen krachteloos gebleken, omdat ze te vaak worden ingezet op de verkeerde manier of voor de verkeerde doeleinden.

Bij functioneringsgesprekken is vaak sprake van een min of meer rituele handeling. Uit een 'quick scan' van achthonderd beoordelingen in een universiteit bleek dat slechts vier medewerkers niet goed functioneerden. Loopbaangesprekken worden niet zelden alleen maar gehouden met medewerkers die men eigenlijk kwijt wil.

Het volgende praktijkvoorbeeld illustreert dit.

Een onderzoeker met een twintigjarige ervaring meldt zich bij de functionaris die verantwoordelijk is voor de inschakeling van outplacementbureaus. Hij moet zo snel mogelijk een baan buiten de organisatie vinden. Uit het dossier blijkt dat er geen beoordelingen zijn. Wel is twee jaar daarvoor met deze medewerker een 'loopbaangesprek' gehouden. Het management deelt daarin mee dat hij uit zijn functie is gegroeid en dat een andere, meer passende functie moet worden gezocht. Als de betrokken onderzoeker na twee jaar informeert wanneer eindelijk een zwaardere functie beschikbaar komt, wordt hem te verstaan gegeven dat hij kennelijk niet begrijpt dat het loopbaangesprek gehouden is om duidelijk te maken dat hij niet goed functioneert.

3 Mobiliteitsbevorderende maatregelen

Recent heeft de discussie over de noodzaak van interne mobiliteit een nieuwe impuls gekregen, die nog eens aantoont dat het van bijzonder belang is de aandacht te blijven richten op interne mobiliteitsbevordering. De discussie is vooral actueel, omdat de in het verleden gehanteerde oplossingsstrategie eenvoudigweg onbetaalbaar is geworden. Immers, de voortdurende organisatorische aanpassingen die nodig zijn om flexibel te kunnen blijven inspelen op de eisen van de omgeving, werden in het verleden te vaak - door gebrek aan een goed geleide in- en externe mobiliteit - gerealiseerd door onvrijwillige uitstroom en afvloeiing van personeel. De kosten van deze afvloeiingen blijven jarenlang onevenredig zwaar op de onderzoeksorganisaties drukken. De instituten die tot de overheid behoren moeten bovendien nu zelf voor de afvloeiingskosten opdraaien.

Het is dan ook essentieel om de noodzakelijke flexibiliteit te bereiken via een grotere interne mobiliteit. Om tot een succesvolle implementatie daarvan te komen zal voortaan het denken vanuit de belangen van managers en onderzoekers centraal moeten staan.

□ Beleidsfilosofie

Onderzoeksorganisaties zullen meer dan voorheen een duidelijke beleidsfilosofie moeten hanteren waarbij de volgende uitgangspunten - anticiperend op in- en externe ontwikkelingen - moeten gelden. De aanpak van het mobiliteitsvraagstuk dient niet alleen vanuit het perspectief van het organisatiebelang te geschieden, maar ook vanuit het perspectief dat mobiliteit alleen succesvol kan zijn als de belanghebbenden er hun voordeel mee kunnen doen.

Het tweede uitgangspunt is dat iedere medewerker in principe verantwoordelijk is voor zijn eigen functioneren en zijn eigen loopbaanontwikkeling; de organisatie dient voorwaarden te scheppen zodat medewerkers daadwerkelijk hun verantwoordelijkheid kunnen nemen.

In het verleden is duidelijk gebleken dat het uitdragen van een visie op management development of personeelsontwikkeling, en dus ook op mobiliteit, niet overgelaten kan worden aan staffunctionarissen.

Het topmanagement van onderzoeksorganisaties zal in de eerste plaats heel duidelijk en ondubbelzinnig moeten kiezen voor een bepaald beleid en hierbij niet alleen de managementverantwoordelijkheid expliciet aan de orde stellen, maar ook het management

daarop afrekenen. Naast de onvoorwaardelijke steun van het topmanagement en het vertegenwoordigend overleg en een open en duidelijke stijl van management is het ook noodzakelijk dat de organisatie bewust tijd en geld investeert in de bevordering van interne mobiliteit.

Het ligt voor de hand dat een beleidsfilosofie als hier beschreven, moet worden ondersteund door een gereedschapskist, die het management kan hanteren om het gewenste beleid te operationaliseren. Op het terrein van werving en selectie, arbeidsvoorwaarden, beheersinstrumenten en ontwikkelingsinstrumenten zal een herijking moeten plaatsvinden. Dat wil zeggen meer gericht op de dynamiek in de organisatie, minder status quo bevestigend.

Strategisch Personeelsbeleid

Basisfilosofie

De **medewerkers** zijn primair verantwoordelijk voor en zelfsturend met betrekking tot hun eigen competentieontwikkeling en inzetbaarheid.

De **managers** coachen en faciliteren hun medewerkers in hun ontwikkeling.

De **organisatie** is verantwoordelijk voor het voeren van een adequaat beleid en het aanbieden van faciliteiten zodat medewerkers en managers hun verantwoordelijkheid ook daadwerkelijk kunnen nemen.



□ Werving en selectie

Het voeren van een adequaat beleid ten aanzien van instroom van nieuwe medewerkers is misschien wel een van de krachtigste mechanismen om te groeien naar een organisatie waarin het normaal en gebruikelijk is om intern van functie of werkplek te veranderen. Door reeds bij werving en selectie aan kandidaten de basisfilosofie duidelijk te maken en te vertellen dat functiewisseling een normale gang van zaken is, ontstaat er een helder verwachtingspatroon bij medewerkers ten aanzien van hun loopbaanontwikkeling. Met het zorgvuldig werven en selecteren van onderzoekers die zich in een dergelijk klimaat thuis voelen en die zelf bereid zijn sturing te geven aan de eigen loopbaan, wordt het moeizame proces van mobiliteitsbevordering zeker een nieuwe impuls gegeven.

□ Arbeidsvoorwaarden

De gedachte om het arbeidsvoorwaardenpakket in te zetten ten gunste van interne mobiliteitsbevordering is nog volstrekt onderontwikkeld. Zo wordt pensioen nu alleen maar gezien als een oudedagsvoorziening. Pensioen als een dure en passieve arbeidsvoorwaarde in plaats

van een actief beleidsondersteunend instrument. Maatregelen met betrekking tot overdraagbaarheid van pensioenen vergemakkelijken externe mobiliteit en hebben indirect effect op interne mobiliteit.

Pensioen kan ook worden ingezet om interne horizontale mobiliteit rechtstreeks te bevorderen. Door het geven van extra pensioentoeslag of het toekennen van extra diensttijd bij interne horizontale doorstroming kan een incentive voor medewerkers worden gecreëerd. Deze pensioentoeslag kan dan bijvoorbeeld worden gebruikt om pensioenrechten te verhogen of de pensioenleeftijd te vervroegen. Om de gewenste effecten bij de juiste personeelscategorie te bereiken zal een pensioenregeling meer gedifferentieerd en op maat per personeelscategorie moeten worden geconstrueerd.

Een tweede effectieve maatregel zou kunnen zijn om in het salarissysteem naast opleiding en ervaring ook interne horizontale mobiliteit als factor mee te wegen. Extra verhogingen of periodieken maken interne horizontale mobiliteit dan aantrekkelijker en laten zien dat ook deze vorm van loopbaanontwikkeling wordt gewaardeerd. Mogelijk wordt de min of meer permanente doorwerking van deze maatregelen als een te groot obstakel gezien. In dat geval is een minder zwaar en wellicht gemakkelijker te realiseren instrument het toekennen van zogeheten eenmalige (mobiliteits) gratificaties of tijdelijke mobiliteitstoelagen.

□ Beheersinstrumenten

Deze categorie instrumenten die het management ten dienste kan staan, heeft verstrekkende invloed op de bedrijfsvoering. Een bij uitstek geschikt instrument is het personeelsplan. Hierin moet niet alleen de kwantitatieve en kwalitatieve behoefte van een organisatieonderdeel aan de orde komen, maar ook de concrete in de planperiode te realiseren doelstellingen.

Door in personeelsplannen nadrukkelijk resultaatindicatoren op te nemen die betrekking hebben op mobiliteitsbevordering, daar concrete afspraken over te maken en vervolgens het lijnmanagement verantwoording te laten afleggen aan de hand van deze door henzelf opgestelde personeelsplannen wordt een concrete stap gezet op weg naar een succesvolle operationalisering van het interne mobiliteitsbeleid.

Daarbij moet niet alleen de stok achter de deur van het verantwoording afleggen worden gehanteerd. Succesvolle managers zouden ook voor het verantwoording nemen moeten worden beloond. Voorbeelden hiervan zijn: extra financiële armslag voor het organisatieonderdeel bij voldoende mobiliteit; een 'HRM performer of the year award', met als beloning bijvoorbeeld de financiering van een extra onderzoeksplaats voor een jaar; extra ruimte voor vacaturevervulling bij vertrek van een hoog gekwalificeerde medewerker.

Een instrument van een andere orde is het instellen van een centraal beheerd mobiliteitsfonds. Hiermee kunnen in voorkomende gevallen extra kosten die zijn verbonden aan inwerkperiodes of scholing, centraal gefinancierd worden. Het moet daarbij wel slechts om een flankerende maatregel gaan, die bij uitzondering en alleen als katalysator wordt gehanteerd. Immers, zo'n maatregel staat in feite haaks op een beleid waarbij de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie wordt gelegd en haaks op ontbureaucratisering en deregulering.

Een voorbeeld van een dergelijk centraal beheerd mobiliteitsfonds is te vinden bij TNO. Dit fonds is in 1989 ingesteld ter versterking van het ingezette 'stroombeleid'. Het is onder meer gebruikt om workshops te ontwikkelen en uit te voeren, bedoeld om medewerkers meer zicht

te geven op de eigen loopbaanontwikkeling en op de interne TNO-arbeidsmarkt. In twee jaar tijd hebben circa 40 medewerkers hiervan gebruik gemaakt. Mede hierdoor verdubbelde de interne mobiliteit.

□ Ontwikkelingsinstrumenten

Een vierde categorie instrumenten die het management ten dienste kan staan om interne mobiliteit te bevorderen zijn de instrumenten voor personeelsontwikkeling. De meeste onderzoeksorganisaties kennen een min of meer geformaliseerde vorm van beoordelings- of functioneringsgesprekken. Functieontwikkeling en loopbaanontwikkeling kunnen een vast thema van deze gesprekken zijn. Op deze wijze wordt het praten over mobiliteit een normale zaak binnen de organisatie. Het stimuleert het denken over de eigen ontwikkeling bij medewerkers en het denken bij het management over de ontwikkeling van medewerkers.

Om te voorkomen dat dit in goede bedoelingen en rituele handelingen blijft steken, moet dit soort gesprekken veel duidelijker dan voorheen output- of resultaat georiënteerd zijn. Het aantal gehouden gesprekken en interne mobiliteit zullen als resultaatindicatoren en derhalve als beoordelingscriterium voor het functioneren van het middenmanagement moeten gelden.

De verandering in beleid moet daarbij ook in de naamgeving tot uitdrukking komen. Een goed voorbeeld hiervan is te vinden bij TNO, waar functioneringsgesprekken zijn omgevormd tot 'resultaat- en ontwikkelingsgesprekken'.

Mobiliteit

Personeelsplannen



1. Mobiliteit helder uitdragen bij werving & selectie
2. Arbeidsvoorwaarden slim inzetten voor mobiliteitsbevordering
3. Mobiliteit als resultaatindicator opnemen
4. Mobiliteitsfonds creëren
5. Ontwikkelinstrumenten invoeren en structureel toepassen
6. Cursus loopbaanontwikkeling aanbieden en opnemen in MD programma's

Het mobiliteitsbeleid van de organisatie kan ook tot uitdrukking komen in het opleidingsbeleid. Opleidingen worden daarbij als strategisch middel ingezet om de beoogde doelstellingen te halen. Workshops loopbaanontwikkeling voor onderzoekers als voorbereiding op resultaat- en

ontwikkelingsgesprekken geven medewerkers zicht op hun ambities en mogelijkheden. Daarmee wordt de inhoud van dergelijke gesprekken veel concreter en doelgerichter.

Het opnemen van onderwerpen als mobiliteit en loopbaanontwikkeling in interne management cursussen vormt een noodzakelijke aanvulling bij de implementatie van het mobiliteitsbeleid.

Deze vorm wordt reeds toegepast bij de interne opleidingen van het RIVM en TNO.

Een van de onderdelen van het RIVM management development programma is het 'basisopleidingspakket' voor onderzoekers, bedoeld voor jonge onderzoekers. Naast onderdelen als projectmatig onderzoek doen, samenwerken, schriftelijk en mondeling overdragen van onderzoeksresultaten, staat deze leergang ook uitgebreid stil bij de persoonlijke ontwikkeling van de onderzoekers en biedt gelegenheid om een eigen loopbaanactieplan op te stellen. Specifieke cursusonderdelen zijn: management development bij RIVM, individuele evaluatie van eigen loopbaanverloop, motieven voor loopbaankeuzen, eigen profiel, Vormgeven van eigen loopbaan en opstellen van een persoonlijk actieplan. Dit wordt door de cursisten hoog gewaardeerd en als een zeer belangrijk instrument beschouwd om sturing te geven aan de eigen loopbaan.

Een ander goed voorbeeld is te vinden binnen de Hogeschool Eindhoven. Hier wordt sinds een jaar aparte cursussen loopbaanmanagement aangeboden aan medewerkers die drie of vijf jaar in dezelfde functie werkzaam zijn en voor wie het logisch is dat zij nadenken over het vervolg van hun loopbaan.

Op deze wijze wordt de geschetste beleidsfilosofie vanuit de organisatie ondersteund en wordt toch de verantwoordelijkheid voor de eigen loopbaanontwikkeling duidelijk bij de medewerkers gelegd. Er wordt duidelijk rekening gehouden met de belangen van medewerkers en leidinggevenden.

4 Tenslotte

Tien praktische tips om mobiliteit te bevorderen.

Mobiliteit

Praktische tips

1. Creëer sense of urgency (geen dwang) om mensen in beweging te krijgen
2. Zorg voor bestuurlijke steun, centrale regie en interne communicatie
3. Overweeg geleidelijke invoering met bestaand instrumentarium
4. Overweeg een doelgroepgerichte benadering
5. Reserveer middelen en formuleer concrete projecten
6. Zorg voor globale functiebeschrijvingen en contracteer voor brede inzetbaarheid
7. Maak het management verantwoordelijk en spreek hen erop aan
8. Herformuleer taken in competenties als basis voor gewenst gedrag
9. Rust leidinggevenden toe voor coaching, medewerkers voor zelfsturing
10. Koester succesverhalen en draag die uit



Referenties

- Alan T., Katz R., Grady J.& Savin N. 1988 *Project team aging and performance: the role of project and functional managers*, R&D Management 1988 Vol. 18, 4.
- Van Bussel G.M.M., Van Duren J.A.A. 1990 *Pensioen als personeelsinstrument*. M&O 1990-4.
- Davies D.R. e.a. 1980 *Mobiliteit van wetenschappelijke onderzoekers in Nederland*. TNO.
- Hartman P.B.W., Kraak F.A.J.T. 1991 *Developing your most valuable asset: human resources*. Congrespaper 'Possible Strategies for the future of Contract Research Organizations', Amsterdam.
- Hartman P.B.W. 1995 *Omgaan met Talent, een evaluatieonderzoek naar het Programma Akademie-onderzoekers*, KNAW, Amsterdam.
- TNO 1994 *Strategienota 2000: Werk maken van kennis*. Delft.
- Pelz D., Andrews F. 1976 *Scientists in organizations*, Ann Arbor, University of Michigan Press.
- Shepard H.A. 1956 *Creativity in R&D teams*. Research engineering, p. 10-13.
- Smith C.G. 1970. *Age of R&D Groups, A reconsideration*. Human Relations 1970 Vol. 23, p. 81-92.

Over de auteur

Paul B. W. Hartman (1952) studeerde arbeid- en organisatiopsychologie aan de universiteit van Tilburg.

Hij was daarna ruim tien jaar werkzaam in verschillende onderzoeksorganisaties op het gebied van personeel en organisatie, onder meer als hoofd Personeels- en Organisatieontwikkeling bij TNO en daarna zestien jaar als partner, manager en senior adviseur verbonden aan Leeuwendaal advies in Rijswijk.

Sinds 2007 is hij eigenaar van **ph advies bv** een adviesbureau op het gebied van management en organisatievraagstukken.



Drs. Paul B.W. Hartman, Mob 06 470 475 63