

Te veel van het goede?

De meerwaarde en risico's van employability van ambtelijke managers

*Jasmijn van Harten, Brenda Vermeeren & Carina Schott**

De kritiek dat ambtelijke managers inwisselbaar zouden zijn, met name procesvaardigheden maar weinig inhoudelijke expertise hebben, is niet nieuw. Er wordt vaak verwezen naar de vele en vooral snelle loopbaanstappen van top-ambtenaren. De ontwikkeling lijkt mede te worden veroorzaakt door Management Development-beleid van overheidsorganisaties waarin het streven naar employability, kort gezegd brede inzetbaarheid en flexibiliteit, centraal staat. Dit artikel analyseert de meerwaarde en risico's van een dergelijk beleidsstreven naar employability. Aan de hand van recente Nederlandse onderzoeksgegevens wordt duidelijk dat de feitelijke mobiliteit van managers bij de rijksoverheid hoog is en dat dit risico's als kennisverlies en ongelooftwaardigheid in de hand werkt. Daarnaast zijn er voorzichtige aanwijzingen dat employability op gespannen voet kan staan met de vervulling van menselijke basisbehoeften die ten grondslag liggen aan motivatie.

1. Inleiding

Het belang van 'flexibele' en 'competente' ambtelijke managers voor een 'slagvaardige overheid' wordt alom onderkend in theorie en praktijk. In Management Development (MD)-beleid van overheidsorganisaties staat meestal het streven naar *employability* centraal, waarbij brede inzetbaarheid op verschillende functies en taken wordt gestimuleerd (Van der Meer & Toonen, 2005). Het uitgangspunt hierbij is om flexibiliteit en mobiliteit te stimuleren en verkokering tussen departementen tegen te gaan. Dit vormden breed gedragen wensen die een belangrijke rol speelden bij de oprichting van de Algemene Bestuursdienst (ABD) in 1995 (Noordgraaf et al., 2020). In de jaren daarna is er in de Tweede Kamer en media steeds meer kritiek gekomen op de ABD met termen als het 'baantjescarrousel' en 'uitzendbureau' van de rijksoverheid, waarbij ambtelijke managers inwisselbaar zouden zijn. Dit roept de vraag op of het streven naar employability naast de veelbesproken meerwaarde ook risico's met zich meebrengt, zowel voor de individuele manager zelf (denk aan motivatieproblemen) als voor de overheidsorganisatie (denk aan het verlies van vakinhoudelijke kennis op cruciale posities). In de litera-

* Dr. J. van Harten is universitair docent bij het departement Bestuurs- en Organisatiewetenschap van de Universiteit Utrecht Dr. B. Vermeeren is universitair hoofddocent bij het departement Bestuurskunde en Sociologie van de Erasmus Universiteit Rotterdam Dr. C. Schott is universitair docent bij het departement Bestuurs- en Organisatiewetenschap van de Universiteit Utrecht

Jasmijn van Harten, Brenda Vermeeren & Carina Schott

tuur wordt employability doorgaans gepositioneerd als een ‘win-winsituatie’ voor zowel individuele medewerkers als organisaties. Oog voor eventuele risico’s is er nauwelijks, laat staan in de context van de publieke sector (Van Harten & Vermeeren, 2021).

Doel van deze bijdrage is het bieden van een meer omvattend en daarmee evenwichtig inzicht in zowel de potentiële meerwaarde als risico’s van employability van ambtelijke managers. Hoewel we het verlangen naar employability in overheidsorganisaties begrijpen en er allerlei voordelen zijn, zien we ook problemen, risico’s en gevaren, juist omdat het overheidsorganisaties betreft. Om een meer kritische blik op employability verder uit te werken zetten we achtereenvolgens uiteen wat (a) employability van ambtelijke managers inhoudt, (b) wat de meerwaarde van employability is en welke mogelijke risico’s er ontstaan, en (c) hoe overheidsorganisaties employability kunnen bevorderen. We illustreren deze inzichten aan de hand van empirische gegevens afkomstig uit het onderzoek ‘Kwaliteit van mobiliteit’ (Noordegraaf et al., 2020) en het Werkonderzoek 2019 (Ministerie van BZK, 2019) die indicatoren geven voor employability van ambtelijke managers bij de Nederlandse rijksoverheid.

2. Employability van ambtelijke managers

Het concept employability wordt in de literatuur primair vanuit een individueel perspectief benaderd. Daarbij gaat het om de mogelijkheden van een individu om werk te verkrijgen, verrichten en behouden (Forrier et al., 2015). Onderzoekers werken deze ‘mogelijkheden’ op drie verschillende manieren uit. Ten eerste als persoonlijke hulpbronnen van het individu. De assumptie is dan dat een brede waaier aan competenties en attitudes de kans op werk vergroot. Dit wordt ook wel loopbaan- of bewegingskapitaal genoemd. Ten tweede als de door het individu gepercipieerde loopbaankansen, waarbij zelfpercepties van werkmogelijkheden een voorspellende waarde hebben voor feitelijk loopbaangedrag. Ten derde als arbeidsmobiliteit: de realisatie van bewegingskapitaal en loopbaankansen door het maken van baantransities. Forrier en collega’s (2015) brengen onderlinge verbanden aan tussen de drie benaderingen: een individu dat bijvoorbeeld generieke competenties heeft en veranderingsbereid is, zal waarschijnlijk meer loopbaankansen waarnemen in tegenstelling tot iemand met specialistische kennis en vaardigheden. De positieve inschatting van de eigen kansen kan er vervolgens voor zorgen dat het individu verandert van baan en bijvoorbeeld gaat solliciteren of ingaat op een baan aanbod.

Employability-onderzoek is doorgaans generiek van aard; er is weinig onderzoek dat specifiek kijkt naar de publieke sector (Van Harten & Vermeeren, 2021). Het schaarse onderzoek dat er wel is, wijst erop dat ambtenaren veelal positief zijn over hun bewegingskapitaal, maar dat zij redelijk pessimistisch zijn over hun arbeidsmarktkansen en dat zij lage niveaus van arbeidsmobiliteit vertonen (Van Harten & Rodrigues, 2021). Dit terwijl in de afgelopen twee decennia het employability-denken ook in de publieke sector dominant is geworden, vanuit het idee dat het stimuleren van employability een ‘flexibelere’ ambtelijke organisatie en ‘professionelere’

(meer ‘competente’) medewerkers en managers dichterbij brengt. Die kunnen zich gemakkelijk aanpassen aan de uitdagingen waarmee overheden worden geconfronteerd (Van der Meer & Toonen, 2005). Deze opvattingen hebben zich vertaald in competentiegericht HR-beleid, nadrukkelijk ook in MD-beleid voor de ambtelijke toppen, waarbij het individu centraal staat en het belang van individuele ontwikkeling ten behoeve van het behalen van organisatiedoelen benadrukt wordt (Op de Beeck & Hondeghem, 2010). Hoewel de ontstaansgeschiedenis en kenmerken van MD-modellen en -systemen in de publieke sector in divers bestuurskundig onderzoek zijn onderzocht (Mau, 2017), wordt weinig aandacht besteed aan de daadwerkelijke employability van ambtelijke managers in termen van competenties, gepercipieerde arbeidskansen en arbeidsmobiliteit.

Recent Nederlands onderzoek werpt een eerste licht op employability van ambtelijke managers bij de rijksoverheid. Ten aanzien van bewegingskapitaal blijkt uit het Werkonderzoek 2019 dat overheidsbestuurders¹ bij de rijksoverheid hun beroepsexpertise op een vijfpuntsschaal gemiddeld inschatten met een 3,97. Andere employabilitycompetenties, namelijk ‘persoonlijke flexibiliteit’ en ‘anticipatie & optimalisatie’, beoordelen zij achtereenvolgens met een 3,99 en 3,16 (waarmee ze overigens niet significant afwijken van andere rijksmedewerkers die deelnamen aan het onderzoek). Ten aanzien van de gepercipieerde interne (3,09) en externe loopbaankansen (3,38) valt op dat overheidsbestuurders hun externe kansen hoger percipiëren dan hun interne mogelijkheden. Ook op dit punt wijken zij niet significant af van de andere rijksmedewerkers al valt wel op dat overheidsbestuurders hun interne loopbaankansen lager beoordelen dan de andere rijksmedewerkers (3,24). Ten aanzien van de hierboven geschetste derde benadering van employability (arbeidsmobiliteit) blijkt uit het ABD-onderzoek van Noordegraaf et al. (2020) dat de mobiliteit van ambtelijke managers hoog is, met een gemiddelde functieverblijftijd die tussen de vier en vijf jaar schommelt (in 2020 was dat 4,3 jaar), terwijl het streven zeven jaar is.

3. Meerwaarde en risico's van employability voor individu en organisatie

De wetenschappelijke literatuur maakt duidelijk dat employability van meerwaarde is voor individuen en organisaties. Een hoge mate van employability geeft individuen een vorm van baanzekerheid in een werkomgeving en arbeidsmarkt waarin de noodzaak hoog is om up-to-date expertise te hebben en in staat te zijn om je snel aan te passen aan veranderende baaneisen. Dit leidt ook tot stressreductie en daarmee positieve welzijnseffecten (Van Harten & Vermeeren, 2021). Flexibiliteit en aanpassingsvermogen dragen bij aan arbeidsprestaties en dus is employability ook in het voordeel van organisaties (Nelissen et al., 2017). Bovendien heeft employability een positief effect op organisatiebetrokkenheid (Akkermans et al., 2019). Alleen wanneer medewerkers *betere* employability-mogelijkheden elders zien, kan hun vertrekintentie toenemen (Nelissen et al., 2017).

1 In het Werkonderzoek 2019 hebben 106 rijksambtenaren aangegeven overheidsbestuurder te zijn (code 0611 in BRC2014). Daarvan hebben 54 overheidsbestuurders de vragen over employability ingevuld.

Jasmijn van Harten, Brenda Vermeeren & Carina Schott

Het empirische bewijs betekent niet dat employability *altijd* van meerwaarde is voor individu en organisatie. Deze conclusie is in onze ogen te simplistisch, zeker in een publieke context. De meeste employability-onderzoeken besteden immers niet tot nauwelijks aandacht aan de specifieke kenmerken van medewerkers in de publieke sector, laat staan een verder onderscheid naar ambtelijke organisaties en ambtelijke managers. Dit terwijl ‘publieke managers geen “gewone” managers zijn’ (Van der Wal & Schott, 2018, p. 85). Dit kunnen we verder verkennen door onderzoek naar medewerkers van publieke organisaties te bekijken. Onderzoek naar arbeidsmotivatie laat bijvoorbeeld zien dat mensen die in de publieke sector werken meer intrinsiek dan extrinsiek gemotiveerd zijn, in vergelijking met private sector-medewerkers (Bullock et al., 2015). Daarnaast zijn hun waarden sterk gefocust op de gemeenschap en beschikken ze over veel *public service motivation* (PSM) (Lyons et al., 2006): de motivatie om een maatschappelijke bijdrage te leveren en de publieke zaak te dienen. Mensen kiezen niet alleen vanwege deze pro-sociale motieven voor een baan in de publieke sector. Baanzekerheid is ook een belangrijk motief, blijkt uit een vergelijkend onderzoek naar de arbeidsmotivatie van publieke en private sectormedewerkers in elf landen (Bullock et al., 2015).

Als we rekening houden met deze kenmerken van medewerkers die werkzaam zijn in de publieke sector, kunnen risico's voor individuen en organisaties verwacht worden. Allereerst risico's op het individuele niveau. Volgens de *self-determination theory* van Deci en Ryan (1985) hangt intrinsieke motivatie sterk samen met de bevrediging van drie psychologische basisbehoeften: behoefte aan autonomie, sociale verbondenheid, en competentie. Empirisch onderzoek laat zien dat de bevrediging van deze behoeften ook een belangrijke voorwaarde is voor PSM (Schott & Pronk, 2014). Het stimuleren van employability, specifiek bewegingskapitaal, kan op gespannen voet staan met twee van de drie psychologische basisbehoeften die ten grondslag liggen aan motivatie. Zoals beschreven in de literatuur over organisatiesocialisatie kan veel tijd verstrijken voordat medewerkers zich volledig thuis voelen binnen een nieuw team of een nieuwe organisatie (Fang et al., 2011).

Door regelmatig van functie of baan te wisselen of in een omgeving met veel fluctuatie terecht te komen, kan dit proces nog langer duren. De vervulling van de psychologische behoefte aan sociale verbondenheid kan hierdoor in het geding komen. Hetzelfde kan voor de vervulling van de behoefte aan competentie gelden. Een nieuwe functie of baan vergt nieuwe competenties en vaardigheden. Echter, wanneer medewerkers niet voldoende worden voorbereid op deze stap, kunnen ze zich incompetent en onzeker voelen (Chen et al., 2015). Dit maakt duidelijk dat het stimuleren van employability niet zonder risico's is en dat het belangrijk is om bij het stimuleren van employability aandacht aan verbondenheids- en competentiegerichte HR-instrumenten te besteden. Ten slotte kan de behoefte aan baanzekerheid op gespannen voet staan met employability. Dit blijkt bijvoorbeeld uit een Brits onderzoek waar het aantal sollicitanten voor vacatures van publieke organisaties significant afnam, nadat maatregelen gericht op mobiliteit en prestaties geïntroduceerd werden (Bach & Kessler, 2007).

Op organisatieniveau dreigt het gevaar van het zogenoemde ‘te veel van het goede’-effect (conform Pierce & Aguinis, 2013), waarbij te veel employability risico's kan opleveren. Een bepaald niveau van arbeidsmobiliteit draagt bij aan de flexibili-

teit van organisaties. Echter, veel wisselingen vergroten het risico van ‘organisatorische amnesie’ waarbij essentiële kennis samen met een groep medewerkers de organisatie verlaat en zo het behalen van organisatiedoelen in het geding kan komen (Pollitt, 2000; Van Harten & Vermeeren, 2021). Verder kan een hoge mate van employability van ambtelijke managers hun leiderschap in gevaar brengen. Kennis van en ervaring met de inhoud van het werk zijn essentieel om als een geloofwaardige leider over te komen binnen overheidsinstanties, waar het aantal professionals in dienst traditioneel groot is. Uit onderzoek blijkt namelijk dat professionals autoriteit associëren met specialistische skills en vaardigheden (Noordegraaf, 2016). Dit suggereert dat topambtenaren die leidinggeven aan professionals, niet zozeer baat hebben bij het investeren in hun bewegingskapitaal, maar vooral bij het verkrijgen van specialistische expertise in het desbetreffende kennisdomein en een langere zittingsperiode dan het huidige gemiddelde.

De meerwaarde en risico's rondom employability zijn ook zichtbaar bij de Nederlandse rijksoverheid. Enerzijds lijkt de switch die rond 2000 is ingezet in het MD-beleid met een sterkere focus op employability van topambtenaren, zich uit te betalen: de intra- en interdepartementale mobiliteit zijn toegenomen (Noordegraaf et al., 2020; Van der Meer & Toonen, 2005). In hoeverre dit positief doorwerkt op loopbanen en welzijn van ambtelijke managers zelf, is lastig te zeggen. Mobiliteit lijkt vooral ten behoeve van een organisatiedoel te worden ingezet en wordt gezien als voorwaarde voor kwaliteit: het versterkt samenwerking tussen departementen, het houdt de top van de rijksoverheid fris en het zorgt voor brede verspreiding van kennis (ABD, 2017). Anderzijds blijkt uit het onderzoek van Noordegraaf et al. (2020) dat binnen de rijksoverheid en in de buitenwereld veel kritiek is op de ‘doorgeschoten en dwangmatige mobiliteit’, waarbij mobiliteit via het ‘3-5-7-model’ een doel op zich is geworden. Dit werkt, aldus topambtelijke respondenten, ondermijnend voor het functioneren van individuen omdat ‘het een tijd duurt alvorens je goed boven de materie kunt staan’ en ‘je in die tijd niet zowel kunt zaaien als oogsten’. Het onderzoek bevat aanwijzingen dat de vervulling van de psychologische behoeften aan sociale verbondenheid en competentie in het geding komen; zo zeggen respondenten dat ‘je een aantal jaar nodig hebt om je netwerk en technische details op te bouwen’ en dat het 3-5-7-model als een ‘valbijl’ boven het hoofd hangt. Ook levert de hoge mobiliteit risico's op voor het behalen van de doelen van de rijksoverheid, aldus betrokkenen. Maatschappelijke partijen kunnen door de hoge mobiliteit moeilijk een relatie opbouwen met ambtelijke managers, en vice versa. Meer continuïteit wordt van belang geacht om als overheid een ‘stabiele’ en ‘betrouwbare partner’ te zijn.

4. Employability via HRM stimuleren

Zowel in de literatuur als in de praktijk wordt benadrukt dat organisaties een verantwoordelijkheid hebben in het ondersteunen en faciliteren van employability van medewerkers (Van Harten & Vermeeren, 2021). Hoewel werkgevers soms bang zijn medewerkers kwijt te raken aan andere werkgevers, blijkt uit verschillende studies dat investeren in employability tot een sociaal uitwisselingsmechanisme

leidt waarbij medewerkers een sterke intentie hebben om bij hun werkgever te blijven zolang zij interne loopbaan- en ontwikkelingsmogelijkheden ervaren (Akkermans et al., 2019). Een sterke employability-cultuur lijkt zodoende van belang (Nauta et al., 2009). HR-beleid en HR-instrumenten geven hier invulling aan. Zo blijkt uit onderzoek dat employability wordt gestimuleerd door training en baanrotatie-programma's (Fleischmann et al., 2015) en deelname aan ontwikkelactiviteiten (De Vos et al., 2011). Wat opvalt, is dat vooral het effect van Human Resource Development-instrumenten op employability worden onderzocht, maar er zijn ook aanwijzingen dat andersoortige HR-instrumenten een rol spelen. Zo kan bijvoorbeeld terugkoppeling van en monitoring op prestaties inzicht bieden in wat nodig is om aan bepaalde competenties te werken (Ybema et al., 2020).

Recente inzichten suggereren bovendien dat losse HR-instrumenten niet voldoende effectief zijn om employability significant te verbeteren, maar dat beleid bestaande uit een combinatie van op elkaar afgestemde HR-instrumenten het meest effect zal hebben (Rodrigues et al., 2020). Dit wordt ook wel de 'systeembenadering' genoemd. Zo'n systeembenadering kan zogenoemde 'dodelijke combinaties' tussen HR-instrumenten voorkomen en 'krachtige verbindingen' stimuleren. 'Dodelijke combinaties' treden op als instrumenten die afzonderlijk effectief zijn, in combinatie elkaar tegenwerken. Denk bijvoorbeeld aan het stimuleren van teamwork terwijl tegelijkertijd prestatiebeloning op individuele basis is. Tegenover deze 'dodelijke combinaties' staan de 'krachtige verbindingen' waarbij synergieën ontstaan. Uit het onderzoek van Becker en collega's (1997) blijkt bijvoorbeeld dat interne promoties een negatief effect kunnen hebben op organisatieprestaties wanneer er geen aandacht is voor verwante HR-instrumenten, zoals competentieontwikkeling en prestatiebeoordeling. Een positief effect kan daarentegen ontstaan wanneer intern promotiebeleid onderdeel is van een HR-systeem van elkaar versterkende HR-instrumenten waarin de onderlinge verbinding tussen de instrumenten centraal staat.

Bezien vanuit deze systeembenadering is er in het HRM-onderzoek de laatste jaren veel aandacht voor de AMO-theorie, waarbij een combinatie van HR-activiteiten gericht op de kennis en vaardigheden (Abilities), motivatie (Motivation) en ruimte om het werk in te richten (Opportunities) bijdragen aan prestaties van medewerkers (Jiang et al., 2012). Aandacht voor deze bredere benadering van HRM wordt ook benadrukt door employability-onderzoekers (Rodrigues et al., 2020), maar empirisch onderzoek is schaars. Vertaald naar employability van ambtenaren betekent dit bijvoorbeeld dat ontwikkelactiviteiten zich niet enkel op brede competenties moeten richten, maar dat er ook oog is voor de (specifieke) motivatie van ambtenaren (zoals PSM) en hun context (bijvoorbeeld beleid versus uitvoering) die invloed hebben op het type werkzaamheden dat hen aantrekt en de ruimte die zij hebben om dit naar eigen inzicht in te richten. Daarbij kan met een dergelijke systeembenadering van ontwikkelactiviteiten worden ingespeeld op het eerder geschetste potentiële risico van employability voor individuen, waarbij hun behoeftebevrediging in gevaar komt.

Bij de rijksoverheid is het streven om een overheidsbreed MD-beleid te hebben dat gericht is op ontwikkeling en mobiliteit van ambtelijke managers (ABD'ers) en om tegelijkertijd hun deskundigheid en flexibiliteit te bevorderen. Het MD-instrumen-

tarium dat dit vervolgens dient te stimuleren, is door Noordegraaf et al. (2020) ingedeeld in drie pijlers, namelijk (1) werven en selecteren (onder andere open vacatures en assessments), (2) ontwikkelen en mobiliseren (onder andere periodiek loopbaangesprek, opleidingen, trainingen en het 3-5-7-model), en (3) beoordelen (o.a. personeelsgesprekken en 360-graden feedback). De door de onderzoekers aangebrachte driedeling brengt enige ordening in het palet aan HR-instrumenten aan, maar laat tevens de complexiteit aan deelprocessen en -activiteiten per pijler zien. Vanuit de eerder besproken AMO-theorie kan worden gesteld dat met dit instrumentarium aandacht is voor een brede benadering van HRM-activiteiten. Een integraal HR-beleid, gezien vanuit de eerder beschreven systeembenadering, kan bijdragen aan een 'goede mix' van elementen die elkaar niet alleen versterken (krachtige verbindingen die de meerwaarde van employability mogelijk maken) maar ook gericht zijn op de drie psychologische basisbehoeften van medewerkers in plaats van deze teniet te doen of zelfs negatief te beïnvloeden (dodelijke combinaties die de risico's van employability in de hand spelen). De mate waarin het overheidsbrede MD-beleid echter daadwerkelijk integraal is, is lastig vast te stellen. Wat een integrale benadering bij de ABD mogelijk belemmert, is dat voor de verschillende onderdelen of pijlers van het HRM-beleid verschillende partijen verantwoordelijk en betrokken zijn – zoals het ministerie van BZK, veelal uitgevoerd door Bureau ABD, de departementen waar ambtelijke managers werkzaam zijn en het overleg van secretarissen-generaal (Noordegraaf et al., 2020).

Bovendien blijkt in de praktijk dat de manier waarop het 3-5-7-model als HR-instrument wordt toegepast binnen de ABD-doelgroep, namelijk als een strikte regel die ook doorwerkt in andere HR-activiteiten, zoals werving en selectie en beoordeling, een belangrijke, misschien wel de primaire, oorzaak is van de uit de hand gelopen mobiliteit. Managers worden gevraagd te solliciteren op een nieuwe ABD-functie nog voordat ze halverwege hun termijn zijn. Mogelijk is het huidige MD-beleid een doel op zich en te persoonsgericht geworden, te zeer gericht op de individuele manager en diens mobiliteit. Dan kan meer worden gestuurd vanuit een strategisch HR-perspectief, waarbij de te vervullen publieke opdracht of opgave centraal staat. Zodoende is er minder risico dat individuele flexibiliteit en mobiliteit een eigen leven gaan leiden. Tevens geeft een dergelijk perspectief op MD meer ruimte voor kennisbehoud, tegen de organisatorische amnesie.

5. Conclusie

Deze bijdrage laat zien dat employability van ambtelijke managers van toegevoegde waarde kan zijn voor individuele loopbanen en de flexibiliteit van overheidsorganisaties, maar dat het investeren in té veel employability tegelijkertijd voor beide partijen risico's met zich meebrengt. Er zijn aanwijzingen dat employability (1) op gespannen voet staat met de motivatie en de vervulling van menselijke basisbehoeften (zoals de behoefte aan verbondenheid), (2) de geloofwaardigheid van ambtelijke managers in gevaar brengt, en (3) kennisverlies op cruciale functies in de hand werkt. Onderzoek suggereert het belang van een integraal HR-beleid voor ambtelijke managers waarin de balans niet doorslaat naar individuele MD-praktijk-

Jasmijn van Harten, Brenda Vermeeren & Carina Schott

ken die primair gericht zijn op het vergroten van generieke competenties. Een meer integraal beleid houdt in dat losse HR-instrumenten op elkaar zijn afgestemd en er eenduidige verantwoordelijkheid is voor ontwikkeling en uitvoering van het beleid.

Op basis hiervan kunnen we een aantal concrete suggesties doen voor de Nederlandse rijksoverheid. Hoewel uit het Werkonderzoek 2019 blijkt dat ambtelijke managers bij de rijksoverheid hun eigen interne en externe loopbaankansen niet als bijzonder hoog inschatten, lijkt hun feitelijke mobiliteit wel hoog te zijn met een gemiddelde functieverblijftijd van tussen de vier en vijf jaar terwijl het streven zeven jaar is. We suggereren om het MD-beleid minder op het individu te richten, maar als middel te beschouwen om de publieke opdracht te realiseren. Dit betekent dus ook dat we niet suggereren om mobiliteit te ontmoedigen of drastisch in te perken. Recent onderzoek laat namelijk zien dat lang zittende bestuurders signalen van tegenspel kunnen missen en daarmee bestuurlijk verval in werking kan treden (Bokhorst & Overman, 2021). Daarnaast doen we de suggestie om lange-termijn-successiebeleid te ontwikkelen, met dakpanconstructies binnen een departement of binnen een groep van departementen die inhoudelijk nauw verwant zijn. Dit kan organisatorische amnesie tegengaan en tevens de motivatie van managers ten goede komen, omdat het vakinhoudelijke doorontwikkeling mogelijk maakt, zonder dat het ten koste gaat van de menselijke basisbehoeften aan competentie en verbondenheid. Iets meer van het goede, dus.

Literatuur

- Akkermans, J., Tims, M., Beijer, S., & De Cuyper, N. (2019). Should employers invest in employability? Examining employability as a mediator in the HRM-commitment relationship. *Frontiers in Psychology, 10*, 717.
- Algemene Bestuursdienst. (2017). *3-5-7 loopbaanbeleid voor ABD'ers*. Den Haag: ABD.
- Bach, S., & Kessler, I. (2007). Human resource management and the new public management. In P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright (Eds.), *The Oxford handbook of human resource management* (pp. 469–488). Oxford University Press.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S., & Spratt, M. F. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management, 36*(1), 39-47.
- Bullock, J. B., Stritch, J. M., & Rainey, H. G. (2015). International comparison of public and private employees' work motives, attitudes, and perceived rewards. *Public Administration Review, 75*(3), 479-489.
- Bokhorst, M., & Overman, S. (2021). *Bestuurlijk verval in de semipublieke sector*. Den Haag: Boom criminologie.
- Chen, B., Vansteenkiste, M., Beyers, W., Boone, L., Deci, E. L., der Kaap-Deeder, V., ... & Verstuyf, J. (2015). Basic psychological need satisfaction, need frustration, and need strength across four cultures. *Motivation and Emotion, 39*(2), 216-236.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality, 19*(2), 109-134.
- Fang, R., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2011). The organizational socialization process: Review and development of a social capital model. *Journal of Management, 37*(1), 127-152.

- Fleischmann, M., Koster, F., & Schippers, J. (2015). Nothing ventured, nothing gained! How and under which conditions employers provide employability-enhancing practices to their older workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(22), 2908-2925.
- Forrier, A., Verbruggen, M., & Cuyper, N. De. (2015). Integrating different notions of employability in a dynamic chain: The relationship between job transitions, movement capital and perceived employability. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 56-64.
- Harten, J. van, & Rodrigues, R. (2021). Future challenges related to retaining an employable workforce. In B. Steijn & E. Knies (Eds.), *Research handbook on human resource management in the public sector* (pp. 337-348). Edward Elgar Publishing.
- Harten, J. van, & Vermeeren, B. (2021). Managing employees' employability: Employer and employee perspectives. In P. Leisink et al. (Eds.), *Managing for public service performance* (pp. 279-296). Oxford University Press.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Lyons, S. T., Duxbury, L. E., & Higgins, C. A. (2006). A comparison of the values and commitment of private sector, public sector, and parapublic sector employees. *Public Administration Review*, 66(4), 605-618.
- Mau, T. A. (2017). Leadership competencies for a global public service. *International Review of Administrative Sciences*, 83(1), 3-22.
- Meer, F. M. van der, & Toonen, T. A. (2005). Competency management and civil service professionalism in Dutch central government. *Public Administration*, 83(4), 839-852.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). (2019). *Werkonderzoek 2019*. Verkregen van www.kennisopenbaarbestuur.nl
- Nauta, A., Vianen, A. van, Heijden, B. van der, Dam, K. van, & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 233-251.
- Nelissen, J., Forrier, A., & Verbruggen, M. (2017). Employee development and voluntary turnover: Testing the employability paradox. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 152-168.
- Noordegraaf, M. (2016). Reconfiguring professional work: Changing forms of professionalism in public services. *Administration & Society*, 48(7), 783-810.
- Noordegraaf, M., Schiffelers, M., Harten, J. van, Dorp, E. van, & Slothouwer, M. (2020). *Kwaliteit van mobiliteit: De werking van de Algemene Bestuursdienst (ABD)*. Utrecht University.
- Pierce, J. R., & Aguinis, H. (2013). The too-much-of-a-good-thing effect in management. *Journal of Management*, 39(2), 313-338.
- Pollitt, C. (2000). Institutional Amnesia: A Paradox of the 'Information Age'? *Prometheus*, 18(1), 5-16.
- Op de Beeck, S., & Hondeghem, A. (2010). Managing competencies in government: State of the art practices and issues at stake for the future. In *Annual meeting of the public employment and management working party* (pp. 1-33). Paris: OECD Conference Centre.
- Rodrigues, R. A., Butler, C., & Guest, D. (2020). Evaluating the employability paradox: When does organizational investment in human capital pay off? *International Journal of Human Resource Management*, 31(9), 1134-1156.
- Schott, C., & Pronk, J. (2014). Investigating and explaining organizational antecedents of PSM. *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 2(1), 28-56.

Jasmijn van Harten, Brenda Vermeeren & Carina Schott

- Wal, Z. van der, & Schott, C. (2018). Specifieke waarden en motivaties van medewerkers in de publieke sector. In W. van Noort, J. Schalk, M. van der Hoek, & S. Groeneveld, *Public Management* (pp. ??). Coutinho.
- Vos, A. de, Hauw, S. de, & Heijden, B. I. van der. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 438-447.
- Ybema, J. F., Vuuren, T. van, & Dam, K. van. (2020). HR practices for enhancing sustainable employability: Implementation, use, and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(7), 886-907.