



Universiteit Utrecht



Motivatie en participatie in training & ontwikkeling

Onderzoek naar de relatie tussen steun bij ontwikkeling en participatie in training en ontwikkeling van werknemers bij Alliander met de mediators basic need satisfaction en motivatie.

Master thesis

Hamiyet Ardiç – 3795497

Begeleider: dr. Wouter Vandenabeele

Tweede lezer: prof. dr. Mandy van der Velde

Strategisch Human Resource Management

Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap

Universiteit Utrecht

Augustus 2012

Voorwoord

Dit afstudeeronderzoek over motivatie en participatie in training en ontwikkeling is uitgevoerd binnen de masteropleiding Strategisch Human Resource Management aan Universiteit Utrecht. Het schrijven van deze master thesis was een zeer waardevolle en lonende ervaring. Hoewel ik tijdens de eerste paar weken moeilijkheden ondervond en naar mijn gevoel geen goede start had, ben ik erg tevreden met het harde werk en het eindresultaat van dit onderzoek. Ik wil iedereen bedanken die mij gedurende de periode van dit onderzoek heeft gesteund.

Allereerst wil ik beginnen met het bedanken van dr. Wouter Vandenabeele voor zijn begeleiding. Zijn inzichten, leerzame commentaar en betrokkenheid bij het onderwerp waren onmisbaar tijdens de gehele scriptieperiode. Daarnaast wil ik mijn dank uitdrukken voor prof. dr. Mandy van der Velde die als tweede lezer de eindversie van mijn scriptie heeft beoordeeld. Ik bedank Maurice Laaning en Graciela van der Stroom voor hun kritische en nuttige feedback en het delen van hun inzichten over het onderzoek. Ik zou ook graag Herman van der Vlies, Charlotte Grootmeijer en alle respondenten binnen Alliander willen bedanken, wiens steun en bijdrage van uiterst belang waren voor het uitvoeren van dit onderzoek. Het is bewonderenswaardig om te zien dat Alliander veel aandacht schenkt aan HR activiteiten en de training en ontwikkeling van werknemers. Verder ben ik dankbaar voor Müzeyyen Ardiç die steeds bereid was om tijd vrij te maken als ik haar feedback en mening nodig had over mijn scriptie. Ten slotte heeft de steun van mijn ouders het voor mij mogelijk gemaakt om deze scriptie succesvol af te maken.

Hamiyet Ardiç

"Learning is not attained by chance. It must be sought for with ardour and attended to with diligence."

– Abigail Adams

Samenvatting

Het doel van dit afstudeeronderzoek is het meten van de relatie tussen steun bij ontwikkeling en de intentie om te participeren in training en ontwikkelingsactiviteiten van werknemers bij Alliander. Er is getoetst of basic need satisfaction en motivatie een mediërende rol hebben in deze relatie. De resultaten van dit onderzoek kunnen een wetenschappelijke bijdrage leveren aan de literatuur. Ook kunnen Alliander en andere organisaties inzicht krijgen in aspecten die invloed hebben op de intentie om te participeren in trainingen ontwikkelingsactiviteiten en om te achterhalen waar eventuele interventies gepleegd kunnen worden voor het motiveren van werknemers.

Voor het empirische gedeelte van dit onderzoek is een digitale enquête als dataverzameling gehanteerd. De enquête stond uit tussen 14 mei 2012 tot en met 31 mei 2012. Binnen Alliander zijn in totaal 3322 werknemers van de merknaam Liander benaderd, waarvan 1053 (32%) werknemers de enquête hebben ingevuld. Er is inzicht verkregen in de percepties van een grote groep werknemers.

Uit de resultaten bleek dat de SDT en steun bij ontwikkeling een toegevoegde waarde hebben voor het verklaren van motivatie en de intentie om te participeren in training en ontwikkeling. Er is een significant positief verband gevonden tussen de onafhankelijke variabele steun bij ontwikkeling en de afhankelijke variabele, participatie in training en ontwikkelingsactiviteiten. Ook is er samenhang tussen andere variabelen van dit onderzoek, zoals basic need satisfaction en motivatie. Motivatie was significant gerelateerd aan participatie van werknemers in training en ontwikkeling. Een opvallende conclusie is dat vrouwen significant meer bereid waren om deel te nemen in training en ontwikkelingsactiviteiten. Ook naarmate het opleidingsniveau van een werknemer toeneemt, heeft hij of zij meer de intentie om te participeren. Er kwam naar voren dat oudere werknemers en werknemers van de buitendienst minder geneigd zijn om te participeren. Er kan geconcludeerd worden dat de variabele basic need satisfaction in dit onderzoek geen mediërende rol heeft tussen steun en participatie, maar meer een additief effect heeft. Motivatie (RAI) had een volledige mediatie tussen steun van de organisatie en participatie, en een partiële mediatie voor steun van de leidinggevende.

De aanbevelingen van dit onderzoek zijn gericht op de organisatie en leidinggevenden die meer invloed kunnen uitoefenen op persoonlijke basisbehoeften en organisatorische factoren om motivatie en participatie in training en ontwikkeling te verhogen. Het houden van interviews, communiceren en goed luisteren naar de behoeften en voorkeuren van werknemers kunnen hieraan bijdragen. Ook is het informeren en stimuleren van werknemers omtrent ontwikkelingsmogelijkheden een belangrijk punt van aanbeveling. Hierbij kan extra aandacht worden gevestigd op oudere werknemers, werknemers van de buitendienst en werknemers met een lagere opleidingsniveau. Ten slotte kan afhankelijk van de afdeling, de samenwerking tussen de lijn of leidinggevenden en HR worden verbeterd om motivatie en participatie van werknemers in training en ontwikkeling te vergroten.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1 Inleiding	1
Hoofdstuk 2 Theoretisch kader	4
2.1 Training en ontwikkeling	4
2.2 Steun bij ontwikkeling	6
2.3 Self-Determination Theory	7
2.4 Basic need satisfaction	8
2.5 Intrinsieke en extrinsieke motivatie	9
2.6 Gecontroleerde en autonome motivatie	11
2.7 Hypothesen	12
Hoofdstuk 3 Onderzoeksmethode	16
3.1 Onderzoeksmethode	16
3.2 Organisatiebeschrijving	16
3.3 Procedure	17
3.4 Selectie respondenten	18
3.5 Meetinstrumenten	21
3.6 Data analyse	26
Hoofdstuk 4 Resultaten	28
4.1 Correlaties	28
4.2 Mediatie model I	29
4.3 Mediatie model II	32
4.4 Mediatie model III	34
Hoofdstuk 5 Discussie	36
5.1 Hypothesen	36
5.2 Additionele bevindingen	38
5.3 Aanbevelingen	39
Hoofdstuk 6 Conclusie	43
6.1 Antwoord onderzoeksvraag	43
6.2 Samenvatting aanbevelingen	44
6.3 Beperkingen en vervolgonderzoek	44
Hoofdstuk 7 Reflectie	47
Bronnen	49
Bijlagen	53
Bijlage I – Enquête	53
Bijlage II – Chi-kwadraattoets	60
Bijlage III – Paper Master Leerkring	62

Hoofdstuk 1 Inleiding

In een tijd met veel economische, maatschappelijke en technologische veranderingen vormt de ontwikkeling van individuen een steeds belangrijker aandachtspunt voor organisaties (Aguinis & Kraiger, 2009; Tai, 2006). Organisaties dienen in staat te zijn zich aan te passen om nieuwe uitdagingen aan te kunnen gaan en beter te kunnen presteren dan de concurrentie. Differentiatie van kennis, vaardigheden en motivatie spelen hierin een cruciale rol (Aguinis & Kraiger, 2009). Training kan werknemers ondersteunen bij het vergroten van hun aanpassingsvermogen en flexibiliteit. Diverse onderzoekers veronderstellen dat de motivatie van werknemers om in training te participeren een relevant aspect is bij het verbeteren van de effectiviteit van trainingsuitkomsten (Tai, 2006). Daarnaast spelen voldoening aan basisbehoeften en motivatie een belangrijke rol in het deelnemen van werknemers in training- en ontwikkelingsmogelijkheden. Trainingsmotivatie van werknemers kan beïnvloed worden door bepaalde managementacties (Baldwin & Magjuka, 1991, *in*: Tai, 2006). Om diverse redenen is het voor organisaties noodzakelijk te investeren in het behouden van werknemers en het bieden van steun in hun loopbaan- en persoonlijke ontwikkeling (Aguinis & Kraiger, 2009; Boselie, 2010; Kuvaas & Dysvik, 2010).

Op basis van diverse wetenschappelijke onderzoeken en theorieën wordt in dit onderzoek de relatie tussen steun bij ontwikkeling en de intentie om te participeren in training en ontwikkelingsactiviteiten van werknemers binnen Alliander gemeten. Steun bij ontwikkeling behelst de ondersteuning vanuit de organisatie en de leidinggevende. Er zal getoetst worden of basic need satisfaction en motivatie een mediërende rol hebben tussen de genoemde relatie. Het onderzoek zal verklaren of aan de drie psychologische basisbehoeften van werknemers voldaan is en of zij gemotiveerd zijn om te participeren in training en ontwikkelingsactiviteiten. De onderzoeksvraag die bovengenoemde doelstelling kan bereiken is als volgt geformuleerd:

‘Wat is de relatie tussen steun bij ontwikkeling en de intentie om te participeren in training en ontwikkelingsactiviteiten van werknemers bij Alliander en spelen basic need satisfaction en motivatie een mediërende rol hierbij?’

De vraagstelling van dit onderzoek is zowel wetenschappelijk, maatschappelijk als praktisch van belang. De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek is het analyseren van en bijdragen aan inzichten over het onderwerp in de wetenschappelijke literatuur. De HR activiteit training en ontwikkeling bevat veel aspecten en er is al veel onderzoek uitgevoerd omtrent dit brede onderwerp. Echter, wetenschappelijke literatuur over de Self Determination Theory (SDT) in arbeidsorganisaties komt nog beperkt voor (Gagne & Deci, 2005: 354). Hoewel er voor de SDT onderzoeken zijn gedaan naar basic need satisfaction en motivatie, werden deze vaak beperkt op de invloed op aspecten zoals werktevredenheid, betrokkenheid, psychologische welzijn en werkprestaties (Gagné & Deci, 2005). Bovendien wordt de SDT pas sinds een aantal jaar in onderzoeken in arbeidsorganisaties toegepast. Om de literatuur met betrekking tot SDT en motivatie aan te vullen, richt het huidige onderzoek zich op

een arbeidsorganisatie en wordt een verband gelegd tussen steun bij ontwikkeling en de intentie om te participeren in training en ontwikkelingsactiviteiten met basic need satisfaction en motivatie als mediërende variabelen. Verder geven Aguinis en Kraiger (2009:467) aan dat *'[...] future research could investigate the extent to which training opportunities are seen as a message that the organization cares, which could be a powerful and important message in today's corporate world plagued by downsizing and employee layoffs'*. Steun van de organisatie en leidinggevenden en motivatie zijn belangrijke aspecten binnen de HR activiteit training en ontwikkeling. Kortom, de resultaten van dit onderzoek kunnen een wetenschappelijke bijdrage leveren aan de bestaande theoretische literatuur met betrekking tot het onderwerp. Daarnaast kunnen resultaten van eerdere onderzoeken versterkt worden en aanbevelingen voor vervolgonderzoek gegeven worden.

Dit onderzoek heeft ook een praktische relevantie voor een organisatie. Het onderzoek is gericht op Alliander en de mogelijke motivatie en intentie van werknemers om te participeren in training en ontwikkelingsmogelijkheden. Alliander is een geschikte organisatie voor dit onderzoek wegens de uiteenlopende leer- en trainingsmogelijkheden die het personeel worden geboden. Alliander zal inzicht krijgen in de aspecten die invloed kunnen hebben op de intentie om te participeren in trainingen ontwikkelingsactiviteiten. De onderzoeksresultaten kunnen relevant zijn om erachter te komen waar ruimte is om eventuele interventies te plegen om werknemers meer te stimuleren en te motiveren. Naast Alliander kunnen ook andere organisaties baat hebben bij de onderzoeksresultaten.

Dit onderzoek kan ook een maatschappelijke relevantie bieden. Tegenwoordig zien de meeste organisaties het belang van training- en ontwikkelingsmogelijkheden in. Diverse percepties, motivaties en resultaten kunnen van invloed zijn op deze HR activiteit. Het onderzoek kan helpen bij het verkrijgen van inzicht in de percepties van werknemers met betrekking tot de invloed van steun bij ontwikkeling op de intentie om te participeren. Hierbij spelen basic need satisfaction en motivatie ook een rol. Organisaties zouden hun aandacht onder andere op de motivatie van werknemers en op steun van de leidinggevenden kunnen richten, om werknemers te stimuleren in hun participatie in training en ontwikkelingsactiviteiten. Anders kunnen organisaties op lange termijn talentvolle werknemers missen door weinig belangstelling te hebben voor loopbaanontwikkeling. De resultaten van dit onderzoek zullen geen advies en uitkomsten bieden die voor alle organisaties gelden, maar kan organisaties een indicatie geven ter bevordering van de participatie in training en ontwikkelingsactiviteiten. Organisaties kunnen baat hebben bij meer resultaten en duidelijkheden over dit onderwerp en kunnen werknemers stimuleren en steunen in hun loopbaanontwikkeling.

Dit afstudeeronderzoek bestaat uit zeven hoofdstukken. In hoofdstuk 2 worden de relevante concepten van dit onderzoek uitgebreid beschreven. Wetenschappelijk literatuur over training en ontwikkeling, steun van de organisatie en leidinggevende, en motivatie komt aan de orde. Ook wordt gebruik gemaakt van de Self-Determination Theory en basic need satisfaction. Op basis van de literatuur wordt het onderzoeksmodel en de bijbehorende hypothesen gefundeerd. In hoofdstuk 3 wordt kort de organisatie Alliander beschreven en zal informatie gegeven worden over training en ontwikkeling binnen Alliander. Verder wordt een toelichting gegeven op de methodologische keuzes die in dit onderzoek zijn gemaakt. Vanaf hoofdstuk 4 begint de empirische analyse van het onderzoek.

Eerst wordt aan de hand van het onderzoeksmodel een analyse gedaan van de kwantitatieve resultaten die bij Alliander zijn verzameld. Vervolgens wordt in hoofdstuk 5 gereflecteerd op de hypothesen en wordt een terugkoppeling gemaakt naar de wetenschappelijke literatuur in het theoretisch kader. Ook wordt ingegaan op de impact van de resultaten op de theorie en aanbevelingen voor de praktijk. Hoofdstuk 6 geeft inzicht in de conclusies van de onderzoeksresultaten en wordt een antwoord gegeven op de centrale vraagstelling aansluitend op de gepresenteerde resultaten. Verder worden de praktische aanbevelingen samengevat. In dit hoofdstuk wordt ook aandacht besteed aan de beperkingen van het onderzoek en worden suggesties gegeven voor vervolgonderzoek. Ten slotte wordt in hoofdstuk 7 een reflectie gegeven die kritisch terugkijkt op het verloop van het onderzoeksproces.

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zullen de relevante concepten uitgebreider beschreven worden aan de hand van de onderzoeksvraag. Eerst wordt er literatuur over de HR activiteit training en ontwikkeling uitgewerkt. Hierna komt het onderwerp steun van de organisatie en leidinggevende aan bod. Ten derde wordt de Self-Determination Theory, basic need satisfaction en verschillende vormen van motivatie uiteengezet. Op basis van de literatuur zullen hypothesen geformuleerd worden voor het toetsen van verbanden tussen de concepten en het beantwoorden van de onderzoeksvraag

2.1 Training en ontwikkeling

Organisaties investeren veel tijd, geld en inspanning in het trainen en ontwikkelen van werknemers (Aguinis & Kraiger, 2009). De definities van de termen training en ontwikkeling worden vaak door elkaar gebruikt. Goldstein en Ford (2002, *in*: Aguinis & Kraiger, 2009: 452) verstaan onder training 'een systematische aanpak van leren en ontwikkeling om individuele, team- en organisatie effectiviteit te verbeteren'. Ontwikkeling betreft 'systematische inspanningen [of] activiteiten die leiden tot het verwerven van nieuwe kennis of vaardigheden ten behoeve van persoonlijke groei [of toekomstige taken en/of rollen] (Aguinis & Kraiger, 2009: 452). Hoewel de termen overeen lijken te komen is het grootste verschil tussen training en ontwikkeling volgens Winterton (2007, *in*: Boselie, 2010: 216) dat ontwikkeling meer uiteenlopende activiteiten behelst met minder specifieke doelen of uitkomsten dan trainingen. De auteur beargumenteert dat ontwikkeling meer gericht is op persoonlijke groei van een individu en loopbaanontwikkeling op lange termijn dan op het beroep of functie. In onderhavig onderzoek worden de bovenstaande definities en veronderstelling van Winterton (2007, *in*: Boselie, 2010: 216) gehanteerd. Er zal dus gebruik worden gemaakt van beide termen, omdat zowel training als ontwikkeling van groot belang is bij de persoonlijke en loopbaan ontwikkeling van werknemers in een organisatie.

De HR activiteit training en ontwikkeling is een noodzakelijke strategie om werknemers te behouden en hen te ondersteunen bij het verkrijgen, uitbreiden en/of behouden van de nodige kennis en vaardigheden (Aguinis & Kraiger, 2009; Kraimer et al., 2011; Kuvaas & Dysvik, 2010; Streumer et al. 2002). Dit wordt ook beweerd door de theorie Resource-Based View (RBV) die verklaart dat er een wisselwerking is tussen de organisatieprestatie en waardevolle, interne hulpbronnen zoals het menselijk kapitaal. Volgens de RBV kunnen beter gekwalificeerde werknemers voor een competitief voordeel van een organisatie zorgen indien hulpbronnen en competenties waardevol, schaars, moeilijk te imiteren en organisatie specifiek zijn (VRIO framework) (Garavan et al., 2001; Barney, 1991). Er wordt verondersteld dat hulpbronnen zoals talenten van werknemers ingezet en ontwikkeld dienen te worden om waarde te scheppen voor diverse stakeholders en om de samenwerking en prestaties in een team te bevorderen (Boxall & Purcell, 2008; Wright, Dunford & Snell, 2001, *in*: Knies, 2012). Hoewel bepaalde auteurs de RBV bekritisieren wegens een grote interne focus in plaats van de externe omgeving, zijn Boxall en Purcell (2008) van mening dat de RBV ervoor heeft gezorgd dat hulpbronnen binnen een organisatie een strategische waarde kregen. Critici geven ook aan dat de

RBV geen aandacht besteed aan de manier waarop interne hulpbronnen bijdragen aan de organisatie (Priem & Butler, 2001. *in*: Knies, 2012). Organisaties weten dus niet altijd direct hoe HR activiteiten waarde toevoegen aan het behalen van organisatiedoelstellingen (Knies, 2012).

Organisaties kunnen het menselijk kapitaal van het personeel en employability behouden (Garavan, Gunnigle & Collins, 2001). Training en ontwikkeling hebben namelijk veel voordelen voor het individu, teams en de maatschappij als geheel (Aguinis & Kraiger, 2009). Het uitbreiden van de kennis en vaardigheden van het personeel wordt beschouwd als een kernfactor en kan leiden tot de verbetering van organisatieprestaties zoals winstgevendheid, effectiviteit en productiviteit. Ook kan de HR activiteit training en ontwikkeling positieve resultaten tonen zoals een verhoogde productiekwaliteit, afname van kosten, een verbeterd imago van een organisatie, werknemerstevredenheid en een lager verloop van werknemers (Aguinis & Kraiger, 2009; Kraimer et al., 2011). Training en ontwikkeling van het personeel kan ook positieve effecten op individueel en team niveau hebben, namelijk innovatie en organisatiebetrokkenheid (Aguinis & Kraiger, 2009; Ehrhardt, Miller, Freeman & Hom, 2011; Kuvaas & Dysvik, 2010). Verder kan de HR activiteit voor werknemers leiden tot betere prestaties en een toename van arbeidsmarktparticipatie. Loopbaanontwikkeling kan ervoor zorgen dat werknemers promotiemogelijkheden, loonsverhoging en een betere positie binnen organisaties krijgen (Aguinis & Kraiger, 2009; Boselie, 2010; Goldstein & Ford, 2002). Deze effecten van training en ontwikkeling op prestaties, verloop en andere indicatoren kunnen verklaard worden door een verhoogde intrinsieke motivatie (Dysvik & Kuvaas, 2008). Participeren in training en ontwikkelingsactiviteiten kan een positieve invloed hebben op de motivatie van werknemers. Zij hechten veel waarde aan het feit dat organisaties in hun ontwikkeling investeren en employability mogelijk maken door trainingen aan te bieden. Werknemers dienen ook zelf in hun eigen (loopbaan)ontwikkeling te investeren door te participeren in leer- en trainingstrajecten binnen organisaties. Zij zijn namelijk afhankelijk van hun eigen kennis en kunde en zijn steeds meer verantwoordelijk voor hun loopbaan en persoonlijke ontwikkeling middels participatie in training (Boselie, 2010; Janssen & Van Yperen, 2004, *in*: Chiaburu, Van Dam & Hutchins, 2010). Werknemers dienen mobieler te worden, bekwaam te zijn in het uitvoeren van meerdere taken en zich intern of extern te kunnen verplaatsen naar andere functies. Een brede inzetbaarheid van werknemers is dus gewenst (Peper, van Doorne-Huiskes & Den Dulk, 2005).

Het bieden van training en ontwikkelingsactiviteiten is dus zowel voor organisaties als individuen van strategisch belang (Streumer et al., 2002). Training en ontwikkeling is een belangrijke HR activiteit voor organisaties, die onderscheiden wordt in drie vormen (Boselie, 2010). De *intended HR practice* betreft het beoogde beleid en het geheel van maatregelen rondom de HR activiteit training en ontwikkeling die door het senior en/of HR management worden genomen (Boselie, 2010; Wright & Nishii, 2007). Een *actual HR practice* is het geïmplementeerde beleid en (HR) maatregelen die het lijnmanagement invoert. Deze worden in de praktijk toegepast. Ten slotte, de *perceived HR practice* draait om de ervaringen en percepties van individuele werknemers over het geïmplementeerde beleid, waaronder de HR activiteit training en ontwikkeling (Boselie, 2010; Wright & Nishii, 2007). Diverse auteurs gaan ervan uit dat een discrepantie bestaat tussen het beleid of een HR activiteit die door het management beoogd is, de maatregelen die geïmplementeerd worden door het lijnmanagement en de

perceptie van werknemers (Boselie, 2010; Purcell & Hutchinson, 2007; Wright & Nishii, 2007). Onderzoeken tonen aan dat de perceptie van werknemers over het beleid en de praktijken van een organisatie, hun gedrag en ervaringen beter voorspellen dan het daadwerkelijk geïmplementeerde beleid (Boselie, 2010; Kraimer et al., 2011: 486). Purcell en Hutchinson (2007) veronderstellen dat de perceptie van werknemers niet alleen door de *actual practices* wordt bepaald, maar ook door het leiderschapsgedrag van leidinggevendenden die de HR maatregelen implementeren. Hierdoor zal dit onderzoek zich richten op percepties van werknemers met betrekking tot training en ontwikkeling en hun participatie hierin.

2.2 Steun bij ontwikkeling

Er is veel wetenschappelijk literatuur toegewijd aan aspecten zoals steun bij ontwikkeling door de organisatie en leidinggevendenden die werknemers aansporen om deel te nemen in training en ontwikkelingsactiviteiten (Kraimer et al., 2011). Steun van de organisatie of *Organizational Support for Development* wordt door Kraimer et al. (2011:486) gedefinieerd als 'de perceptie van werknemers dat de organisatie programma's en mogelijkheden biedt die ondersteuning bieden voor de ontwikkeling van werknemers'. In dit onderzoek wordt hetzelfde verstaan onder steun van de organisatie. Een andere vorm van steun bij ontwikkeling die in dit onderzoek wordt gebruikt is de steun van de leidinggevende. Deze vorm van steun wordt door Rhoades en Eisenberger (2002, *in*: Knies, 2012: 68) omschreven als 'de mate waarin leidinggevendenden in hun gedrag laten merken dat ze inspanningen van werknemers waarderen en begaan zijn met hun welzijn'. Er zijn ook onderzoeken waarbij de zogenaamde concepten *supervisor support* of *supportive supervision* gericht zijn op de steun van de leidinggevende die aan het personeel wordt geboden op het gebied van loopbaan- of persoonlijke ontwikkeling (Knies, 2012). In dit onderzoek worden beide definities gehanteerd voor steun van leidinggevende, namelijk leidinggevendenden die een gevoel van waardering aan werknemers geven en de steun die werknemers wordt geboden om zich te ontwikkelen.

Volgens Michaels, Handfield-Jones en Axelrod (2001, *in*: Kraimer et al., 2011: 485) is er een algemene gedachtegang is dat steun bij ontwikkeling noodzakelijk kan zijn bij het aantrekken, motiveren en behouden van technische, management en professionele werknemers. Ook Colquitt, LePine & Noe (2000) veronderstellen dat situationele variabelen zoals werkklimaat en steun van leidinggevendenden of organisatie de motivatie van werknemers kan stimuleren. Dysvik en Kuvaas (2008) hebben onderzoek uitgevoerd naar de relatie tussen trainingsmogelijkheden en werknemersuitkomsten. Uit de resultaten bleek dat gepercipieerde trainingsmogelijkheden die de organisatie biedt, de werkmotivatie en andere werknemersresultaten kan stimuleren. Motivatie bleek volgens de onderzoekers een geheel mediërende rol te hebben tussen de onafhankelijke variabele gepercipieerde trainingsmogelijkheden en de afhankelijke variabelen taakprestatie en *citizenship behaviour*. De relatie tussen trainingsmogelijkheden en intenties voor verloop werd gedeeltelijk gemedieerd door interne motivatie (Dysvik & Kuvaas, 2008). Er is ook empirisch bewijs dat steun van de organisatie en leidinggevende belangrijke hulpbronnen zijn in de werkbeleving van werknemers (Kuvaas & Dysvik, 2010; Scaduto, Lindsay & Chiaburu, 2008). Werknemers kunnen onder andere

door ondersteuning het gevoel van waardering krijgen voor hun bijdrage aan de organisatie en kan er sprake zijn van intrinsieke motivatie (Colquitt et al. 2000; Garavan et al., 2001; Kuvaas & Dysvik, 2010). Steun van de organisatie en leidinggevende spelen ook een rol bij de participatie van werknemers aan trainingen en ontwikkelingsactiviteiten, wat het belang van de huidige onderzoeksvraag benadrukt.

Scaduto et al. (2008) hebben de effecten van de relatie tussen leidinggevende en werknemer, en de effectiviteit van training onderzocht. Een van de mediërende variabelen hierbij was de motivatie om trainingen te volgen. Uit de onderzoeksresultaten bleek dat de steun van de leidinggevende invloed heeft op de motivatie van werknemers om te participeren in training. Deze motivatie blijkt vervolgens weer positief gerelateerd te zijn aan het toepassen en behouden van nieuw opgedane kennis en vaardigheden in het werk (Scaduto et al., 2008). Een ander onderzoek geeft aan dat er een positief verband is tussen de investering in training en ontwikkeling van werknemers, de steun van de leidinggevende en werknemersresultaten, zoals werkkwaliteit en organizational citizenship behaviour (Kuvaas & Dysvik, 2010). Beide auteurs tonen aan dat ondersteuning van de leidinggevende en diens relatie met werknemers een positieve invloed kan hebben op de intrinsieke werknemersmotivatie om te participeren in training. Steun wordt gezien als een positieve, werkgerelateerde hulpbron die de intrinsieke trainingsmotivatie van werknemers verhoogt en de invloed van taakeisen kan verlichten (Kuvaas & Dysvik, 2010; Scaduto et al., 2008). Tai (2006) heeft onderzoek gedaan naar de effecten van framing, self-efficacy en trainingmotivatie op trainingeffectiviteit van computer software trainees afkomstig van diverse bedrijven. De onderzoeker geeft aan dat het management het belang en de waarde van een training duidelijk dient te maken en informatie te geven aan de werknemers (Tai, 2006). Ook Hicks en Klimoski (1987, *in*: Tai, 2006) menen dat werknemers hogere motivatie hebben voor het voorbereiden en het leren tijdens het trainingstraject wanneer de leidinggevende hun realistische informatie biedt.

Een leidinggevende kan dus op een positieve manier een invloedrijke rol spelen bij de ontwikkeling van een werknemer (Boselie, 2010: 216). Hierbij gaat het voornamelijk om het stimuleren van de motivatie via ontwikkelingsinitiatieven, het faciliteren van training en ontwikkeling met behulp van geld en tijd, het delen van kennis en ervaring en het steunen van de werknemer tijdens het volgen van een training door feedback sessies en communicatiemomenten. Leidinggevendenden kunnen dus bijdragen aan de persoonlijke groei, betrokkenheid, motivatie en doorstroommogelijkheden van werknemers (Boselie, 2010:216; Kuvaas & Dysvik, 2010). De bovenbeschreven wetenschappelijke literatuur onderbouwen de onderzoekshypothesen die in paragraaf 2.7 zijn opgesteld.

2.3 Self-Determination Theory

De *Self-Determination Theory* (SDT) is in de laatste decennia toegepast in veel domeinen zoals onderwijs, opvoeding en sport en is recentelijk geïntroduceerd in de werkcontext (Gagné & Deci, 2005). Ryan en Deci (2000:68) definiëren de Self-Determination Theory als *'an approach to human motivation and personality that uses traditional empirical methods while employing an organismic metatheory that highlights the importance of humans' evolved inner resources for personality*

development and behavioral self-regulation'. De SDT bestudeert individuen als groeigerichte organismen met bepaalde aangeboren, psychologische behoeften die de basis vormen voor hun zelfmotivatie en optimaal functioneren (Ryan & Deci, 2000). De theorie geeft inzicht in motiverende personeelseigenschappen en organisatieaspecten (Van den Broeck et al., 2009) en gaat ervan uit dat mensen van nature pro-actief hun omgeving vormgeven, graag werken, verantwoordelijkheden nemen en zich willen ontwikkelen. Dit kan helpen om werknemers optimaal hun werk te verrichten, wat betreft welzijn (bevlogenheid en tevredenheid), attitudes (betrokkenheid en flexibiliteit) en gedrag (verloop en prestaties). De toegenomen aandacht voor deze aspecten is zowel goed voor werknemers als organisaties (Van den Broeck et al., 2009). Organisaties willen namelijk gemotiveerde werknemers hebben die het beste uit zichzelf halen, een goed werkgeverschap bieden en een concurrentievoordeel behalen (Boselie, 2010; Luthans & Youssef, 2004, *in*: Van den Broeck et al., 2009). Motivatie is een belangrijk aspect hierbij.

De theorie gaat dus over motivatie en behoeften die verklaart dat mensen streven naar het ontwikkelen en groeien in de richting van hun potentie. In tegenstelling tot andere motivatietheorieën die kijken hoe sterk gemotiveerd mensen zijn, besteedt de SDT aandacht aan de kwalitatieve kant van motivatie, dus hoe goed deze is (Van den Broeck et al., 2009). De mate waarin zij zich zo volledig mogelijk kunnen ontwikkelen en optimaal functioneren, hangt af van hun vermogen om te voldoen aan drie psychologische basisbehoeften (Deci & Ryan, 2000). De aandacht voor deze kwalitatieve benadering kan een organisatie helpen om de motivatie van werknemers te begrijpen en zich te richten op het verbeteren van onderliggende processen (Van den Broeck, et al., 2009).

2.4 Basic need satisfaction

Het bevredigen van psychologische basisbehoeften – *basic need satisfaction* – vormt een onderdeel van de SDT en bestaat uit drie belangrijke basisbehoeften autonomie, competentie en verbondenheid (Gagné & Deci, 2005). Het begrip *self-determination* wordt door Spreitzer (1995, *in*: Knies, 2012:39) omschreven als de mate waarin werknemers ervaren dat zij de mogelijkheid krijgen om hun bekwaamheid op een passende manier in hun werk in te zetten en de mate waarin de werknemers daarover kunnen beslissen. In tegenstelling tot andere theorieën gaat de SDT ervan uit dat deze basisbehoeften zijn aangeboren en in elke mens aanwezig zijn. De sterkte van de behoeften verschilt niet per persoon, echter wel de mate waarin mensen aan deze behoeften voldoen (Deci & Ryan, 2000; Van den Broeck et al., 2009).

Bij autonomie gaat het om de behoefte om vanuit eigen interesse, wil en keuze vrij te handelen. Individuen willen zich voelen als de initiatiefnemer van diens eigen acties en hebben behoefte aan een gevoel van vrijwilligheid (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000). Het gevoel om zonder onder druk te functioneren wordt in de SDT als belangrijk beschouwd. De SDT beweert dat werknemers aan de behoefte autonomie voldoen indien ze achter hun gedrag staan, ongeacht ze het zelf geïnitieerd hebben of door de omgeving zijn aangespoord om het gedrag te tonen (Van den Broeck et al., 2009). Een tweede psychologische basisbehoefte is competentie die verwijst naar de wil om de omgeving te begrijpen, beheersen en beïnvloeden. Competentie geeft werknemers het gevoel zich te ontwikkelen,

mogelijkheden te creëren en uitdagende taken te realiseren om gewenste resultaten te behalen (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005; Van den Broeck, et al., 2009). De SDT beweert dat iemand die zich competent voelt, beter in zijn of haar vel zit, meer zelfvertrouwen in het werk heeft en het gevoel heeft van persoonlijke effectiviteit (Deci & Ryan, 2000).

Ten slotte verbondenheid, die gedefinieerd wordt als 'de wens om positieve relaties op te bouwen met anderen, zich geliefd en verzorgd te voelen en zelf voor anderen te zorgen' (Baumeister & Leary, 1995, *in*: Van den Broeck et al., 2009). Verbondenheid staat voor het creëren van een relatie van wederzijdse respect en vertrouwen met anderen. Binnen de SDT gaat het om de behoefte sociaal betrokken en verbonden te zijn met een gemeenschap en betekenisvolle contact met anderen te hebben (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005). Werknemers voelen zich onder andere verbonden wanneer ze in een hecht team met collega's zitten en onderling hun persoonlijke gedachten kunnen uitwisselen (Van den Broeck et al., 2009).

Onderzoeken tonen aan dat werknemers die zich meer autonoom, competent en verbonden voelen beter functioneren dan werknemers wiens behoeften niet volledig bevredigd zijn. Het vervullen van deze psychologische basisbehoeften in de werkcontext kan optimaal functioneren in verschillende levensdomeinen, mentale gezondheid, prestatie verhoging, vitaliteit, werktevredenheid en een verhoogde zelfmotivatie als gevolg hebben (Baard, Deci & Ryan, 2004; Deci & Ryan, 2000; Van den Broeck et al., 2010a). Binnen bepaalde domeinen die centraal staan in het leven van mensen, zoals werkomgeving, kan voldoening aan de psychologische basisbehoeften samenhangen met een verbeterd gevoel van welzijn (Baard et al., 2004). De SDT geeft aan dat de arbeidscontext en HR activiteiten kunnen bijdragen aan basic need satisfaction (Gagné en Deci, 2005; Van den Broeck et al., 2009) en hierdoor invloed hebben op het functioneren van de werknemer en het succes van een organisatie. Er kan gedacht worden aan een ondersteunende werkomgeving, empathische leidinggevenden en hun acties.

Wetenschappelijke literatuur toont aan dat er een samenhang is tussen basic need satisfaction en motivatie (Gagné & Deci, 2005). Een theorie binnen de SDT, namelijk *Cognitive Evaluation Theory* (CET) beargumenteert dat de behoeften voor autonomie en competentie belangrijk zijn voor intrinsieke motivatie (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005). De SDT gaat verder dan de CET door te stellen dat ook de derde basisbehoefte, namelijk verbondenheid, vervuld moet worden om tot autonome motivatie te komen. Behoeften vormen centrale aspecten voor de motivatie van werknemers. Er wordt ook gesteld dat de omgeving die basic need satisfaction stimuleert, motiverend is (Van den Broeck et al., 2009). De SDT speelt in dit onderzoek dus een relevante rol voor het toelichten van basic need satisfaction en motivatie.

2.5 Intrinsieke en extrinsieke motivatie

Binnen de SDT wordt dus een verband gelegd tussen de voldoening van de drie psychologische basisbehoeften en motivatie. Motivatie kent binnen deze theorie verschillende vormen, waaronder een tweedeling gemaakt tussen intrinsieke motivatie en extrinsieke motivatie (Gagné & Deci, 2005; Deci & Ryan, 2000).

Intrinsieke motivatie betreft de interesse en het plezier die iemand in zich heeft bij het uitvoeren van een taak. Een werknemer kan bijvoorbeeld naar het werk gaan omdat hij of zij het contact met collega's interessant vindt of spontaan tevreden wordt bij het uitvoeren van taken. De theorieën die in dit onderzoek worden gebruikt met betrekking tot intrinsieke motivatie leggen de nadruk op het vervullen van de behoeften voor autonomie, competentie en verbondenheid (Dysvik & Kuvaas, 2008; Gagné & Deci, 2005). Werknemers zouden meer intrinsiek gemotiveerd kunnen worden door beloningen die feedback bevatten en hiermee het gevoel van competentie van werknemers verhogen. Beloningen kunnen echter ook averechts werken op intrinsiek gemotiveerde werknemers, omdat zij het gevoel krijgen dat de beloningen hun gedrag bepalen en niet hun eigen interesse (Deci, Koestner & Ryan, 1999). Hun autonomie en hierdoor de interesse en het plezier in het werk kunnen gehinderd worden. Deze vorm van motivatie hangt dus ook samen met autonome motivatie (zie paragraaf 2.6) (Gagné & Deci, 2005; Van den Broeck et al., 2009).

Extrinsieke motivatie daarentegen refereert naar het uitvoeren van een activiteit, omdat het leidt tot uitkomsten zoals materiële beloningen of erkenning (Ryan & Deci, 2000). Tevredenheid komt dus niet door de activiteit en interne interesse van de persoon zelf, maar meer door externe gevolgen van de activiteit. Activiteiten of taken die de uitvoerder niet interessant vindt vereisen dus extrinsieke motivatie. De SDT maakt onderscheid tussen vier verschillende typen van extrinsieke motivatie. In het self-determination continuüm (zie figuur 1) worden deze vormen weergegeven namelijk *external regulation*, *introjected regulation*, *identified regulation* en *integrated regulation* (Ryan & Deci, 2000; Gagné & Deci, 2005). Elke vorm heeft een andere invloed op het functioneren van werknemers en heeft te maken met de mate waarin extrinsieke motivatie gecontroleerd of juist autonoom gereguleerd is (Gagné & Deci, 2005; Van den Broeck et al., 2009).

Het klassieke type *external regulation* of externe regulatie wordt geïnitieerd en behouden door omstandigheden extern aan een persoon. Mensen gedragen zich met de intentie om gewenste uitkomsten te verkrijgen, zoals promotiemogelijkheid, beloningen, waardering of het presteren om tegemoet te komen aan eisen van anderen. Werknemers die extern gereguleerd zijn zetten zich ook in om ongewenste gevolgen zoals straffen, kritiek of ontslag te vermijden (Gagné & Deci, 2005:334; Ryan & Deci, 2000). Extern ervaren factoren spelen dus een belangrijke rol bij externe regulatie (Van den Broeck et al., 2009). *Introjected regulation* of geïntrojecteerde regulatie is het aannemen van een taak of activiteit, maar het niet volledig aanvaarden als de eigen activiteit. In dit geval lijkt de regulatie controle te hebben over de persoon zelf. Hij of zij gedraagt zich om negatieve gevoelens zoals schuld, schaamte en angst te vermijden of juist positieve gevoelens zoals zelfwaarde en trots te bereiken (Ryan & Deci, 2000). Intern controlerende factoren vormen een drijfveer bij deze vorm van externe motivatie (Van den Broeck et al., 2009). De derde vorm van extrinsieke motivatie is *identified regulation*. Deze geïdentificeerde regulatie is een meer autonome vorm van motivatie waarbij het gaat om het bewust waarderen van een bepaald gedrag of activiteit. Het betreft het identificeren en accepteren van een activiteit omwille van eigen belangen. Bij identificatie hebben werknemers meer een gevoel van vrijheid en wilskracht, omdat het gedrag overeenkomt met hun persoonlijke eigenschappen, belangen en doelen en de activiteit als zinvol beschouwen (Gagné & Deci, 2005:334;

Ryan & Deci, 2000). Ten slotte gebeurt *integrated regulation* of geïntegreerde regulatie wanneer geïdentificeerde activiteiten geheel overeenkomen met alle overige interesses, doelen, waarden en behoeften van een persoon. Deze vorm is de meest autonome en geïnternaliseerde vorm van extrinsieke motivatie. Werknemers beschouwen een gedrag of taak als een volledig deel van hun eigen waarden en handelen vanuit hun eigen wil en zonder enige dwang (Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000).

2.6 Gecontroleerde en autonome motivatie

Naast intrinsieke en extrinsieke motivatie wordt binnen de SDT ook een onderscheid gemaakt tussen gecontroleerde en autonome motivatie. Het concept motivatie wordt binnen de SDT bestudeerd vanuit een continuüm en onderscheidt zich hierbij van andere motivatie theorieën (Gagné & Deci, 2005). De meeste theorieën gaan uit van een dichotomie waarbij sprake is van externe of geïnternaliseerde regulatie. Het self-determination continuüm bestaat uit vijf vormen die uitgaat van verschillende fasen in internalisering namelijk twee vormen van gecontroleerde motivatie en drie vormen van autonome motivatie (zie figuur 1). Internalisering wordt gedefinieerd als '*people taking in values, attitudes, or regulatory structures, such that the external regulation of a behavior is transformed into an internal regulation and thus no longer requires the presence of an external contingency*' (Gagné & Deci, 2005:334). De SDT positioneert een continuüm tussen gecontroleerde en autonome motivatie om de mate van internalisering van een externe regulatie te beschrijven (Gagné & Deci, 2005).

Met gecontroleerde motivatie wordt bedoeld dat men actie onderneemt of taken afrond met een gevoel van externe of interne druk en het verplicht moeten deelnemen aan taken. Volgens onderzoeken bleek het toepassen van extrinsieke beloningen te leiden tot gecontroleerde motivatie (Deci, 1971; Gagné & Deci, 2005). Binnen het self-determination continuüm koppelen Gagné en Deci (2005) de gecontroleerde motivatie aan externe regulatie en geïntrojecteerde regulatie.

In tegenstelling tot de gecontroleerde vorm van motivatie, betreft autonome motivatie het handelen met een gevoel van wilskracht en het ervaren van keuzevrijheid in plaats van gestuurd te worden. Autonome motivatie komt voort uit waarden en interesses van werknemers zelf (Gagné & Deci, 2005:333). Deze vorm van motivatie is verbonden aan geïdentificeerde regulatie en geïntegreerde regulatie. Werknemers voelen zich beter in hun vel, functioneren optimaal en willen minder snel van baan veranderen wanneer de motivatie voornamelijk vanuit hunzelf komt. Autonom gemotiveerde werknemers hebben meer werktevredenheid, affectieve organisatiebetrokkenheid en een verminderde burnout (Fernet, Guay & Senécal, 2004, *in*: Van den Broeck et al., 2009). Motivatie door controle daarentegen zorgt er voor dat werknemers minder hoge prestaties leveren en minder goed in hun vel zitten (Baard et al., 2004; Van den Broeck et al., 2009). De SDT veronderstelt dat autonome motivatie samen gaat met basic need satisfaction en een meer kwalitatief hoogstaande vorm van motivatie is dan gecontroleerde motivatie (Deci & Ryan, 2000). Intrinsiek gemotiveerde werknemers zijn meer zelf-gedreven en autonoom georiënteerd dan werknemers die minder intrinsiek gemotiveerd zijn (Ryan & Deci, 2000). Bovendien is intrinsieke motivatie de meest zelf determineerde en geïnternaliseerde vorm van autonome motivatie (Gagné & Deci, 2005).



Figuur 1: Het self-determination continuüm (Ryan & Deci, 2000, *in*: Van den Broeck et al., 2009:323)

2.7 Hypothesen

Op basis van de onderzoeksvraag en wetenschappelijke literatuur kan een onderzoeksmodel worden opgesteld (zie figuur 2). Er wordt een positieve samenhang verwacht tussen de vier variabelen steun bij ontwikkeling, basic need satisfaction, motivatie en intentie om te participeren in training en ontwikkelingsactiviteiten. Na een korte toelichting van literatuur worden de hypothesen verwoord.

Uit de wetenschappelijke literatuur blijkt dat er veel aandacht is voor steun van de organisatie en leidinggevende bij de werkbeleving en ontwikkeling van werknemers. Onderzoekers geven aan dat steun bij ontwikkeling een belangrijke hulpbron is voor de werkbeleving en motivatie van werknemers. Ondersteuning heeft een positieve invloed op de participatie in training en ontwikkeling en draagt bij aan persoonlijke groei (Boselie, 2010:216; Colquitt et al., 2000; Kuvaas & Dysvik, 2010; Scaduto et al., 2008; Tai, 2006). Werknemers hechten immers veel waarde aan steun van de organisatie en leidinggevende bij hun ontwikkeling.

Hypothese 1: Er is een verband tussen steun bij ontwikkeling en intentie om te participeren in training en ontwikkelingsactiviteiten.

Diverse onderzoeken tonen aan dat zowel individuele factoren als de sociale omgeving van een individu, zoals werkklimaat en steun van leidinggevende, de voldoening van zijn of haar intrinsieke behoeften kan stimuleren. De SDT veronderstelt dat werkomgeving en HRM activiteiten bijdragen aan basic need satisfaction (Gagné & Deci, 2005; Van den Broeck et al., 2009). Ook een algemeen ondersteunende werkomgeving kan werknemers stimuleren bij hun gevoel van autonomie, competentie en verbondenheid (Deci et al., 2001). Empathische en ondersteunende leidinggevers die werknemers informatie geven, keuzen bieden, feedback geven en initiatief stimuleren helpen bij basic need satisfaction (Baard et al., 2004; Gagné, 2003, en Van den Broeck et al., 2008, *in*: Van den Broeck et al., 2009). Baard et al. (2004) tonen aan dat autonoom georiënteerde werknemers en hun positieve percepties over steun voor autonomie van hun leidinggevende een voldoening aan

intrinsieke basisbehoeften voorspellen. Dit blijkt vervolgens weer invloed te hebben op hun motivatie, prestaties en psychologische aanpassing (Baard et al., 2004). Knies (2012) heeft onderzoek uitgevoerd naar de effecten van activiteiten voor peoplemanagement op de individuele bekwaamheid, commitment en de mate van ervaren autonomie van werknemers. Purcell en Hutchinson (2007) beargumenteert dat de perceptie van werknemers niet alleen wordt bepaald door HR maatregelen die leidinggevende implementeren, maar ook door hun leiderschapsgedrag. Deze twee dimensies, namelijk de toepassing van HR maatregelen en leiderschapsgedrag vormen het concept peoplemanagement. Volgens Knies (2012) ligt de aandacht van veel onderzoek niet meer op de bijdrage van HRM aan performance, maar meer op de tussenliggende processen. Het AMO-model is een theoretisch model dat gebruikt wordt om de processen tussen HRM en performance te analyseren. Boxall en Purcell (2008: 5-7; Appelbaum et al., 2001, *in*: Knies, 2012) veronderstellen in dit model dat de relatie tussen HRM en performance gemedieerd wordt door bekwaamheden (*Abilities*), motivatie (*Motivation*) en mogelijkheden om te presteren (*Opportunities to perform*) van werknemers. Er wordt verwacht dat werknemers die ondersteuning door activiteiten voor peoplemanagement van hun leidinggevende ervaren, ook meer positief zullen oordelen over bekwaamheid, commitment en autonomie (Knies, 2012). Uit de resultatenanalyses van Knies (2012) blijkt dat de effecten van gepercipieerde peoplemanagement activiteiten op de variabelen bekwaamheid, commitment en autonomie significant positief is. Dit betekent hoe meer ondersteuning werknemers ondervinden des te positiever zij hun bekwaamheid, commitment en autonomie oordelen. Het leiderschapsgedrag van leidinggevendens zoals steun in het dagelijks functioneren en ontwikkeling, tonen een significant positief effect op de drie componenten (Knies, 2012: 214).

Eerder werd aangegeven dat de steun van leidinggevende tot motivatie van werknemers leidt, omdat zij een gevoel van waardering krijgen (Kuvaas & Dysvik, 2010). De werkomgeving die basic need satisfaction stimuleert wordt ook als motiverend beschouwd (Van den Broeck et al., 2009). Leidinggevendens dienen dus de psychologische behoeften van werknemers te stimuleren zodat internalisering van hun motivatie kan plaatsvinden (Gagné, 2009). Wetenschappelijke literatuur over de SDT toont aan dat basic need satisfaction onder andere een verhoogde zelfmotivatie als gevolg kan hebben (Deci & Ryan, 2000; Van den Broeck et al., 2010a). De drie psychologische basisbehoeften autonomie, competentie en verbondenheid in de werkcontext vormen dus belangrijke aspecten die vervuld moeten worden om tot autonome motivatie te komen (Baard et al., 2004; Gagné & Deci, 2005). Specifiek gericht op de HR activiteit training en ontwikkeling, kan de behoefte aan competentie voldaan worden wanneer werknemers worden gesteund om op zoek te gaan naar uitdagingen voor hun capaciteiten en voortdurend te proberen om de eigen kennis en vaardigheden te behouden (Dyvsvik & Kuvaas, 2008: 141). Verder, als werknemers ervaren dat de organisatie en leidinggevende aandacht besteden aan training en ontwikkeling, wordt verwacht dat werknemers de aangeboden activiteiten aanvaarden in plaats van deze als dwingend te ondervinden. Dit zou vervolgens de basisbehoefte aan autonomie kunnen vervullen. Ten slotte kan het gevoel van verbondenheid zich bij werknemers voordoen wanneer ze werkzaam zijn in een ondersteunende werkomgeving met betrekking tot training en ontwikkelingsmogelijkheden (Dyvsvik & Kuvaas, 2008).

Er wordt dus verwacht dat de waargenomen training en ontwikkelingsmogelijkheden een positieve samenhang zullen hebben met intrinsieke motivatie (Dysvik & Kuvaas, 2008: 141).

Hypothese 2: Steun bij ontwikkeling toont een verband aan met basic need satisfaction – een voldoening aan de drie psychologische basisbehoeften autonomie, competentie en verbondenheid.

Hypothese 3: Basic need satisfaction hangt significant samen met autonome motivatie (gemeten aan de hand van RAI) bij werknemers van Alliander.

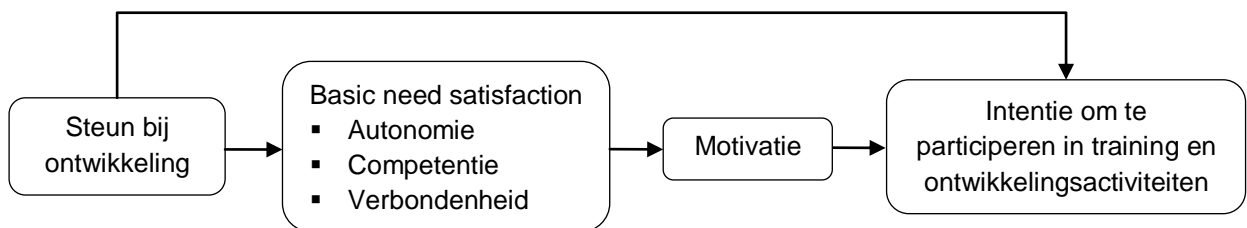
De SDT maakt binnen het concept motivatie onderscheid tussen verschillende vormen van motivatie waarbij ook nadruk ligt op het vervullen van de behoeften voor autonomie, competentie en verbondenheid (Gagné & Deci, 2005). Er wordt een tweedeling gemaakt tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie en gecontroleerde en autonome motivatie (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005). Werknemers met een intrinsieke motivatie participeren in training en ontwikkeling, omdat zij interesse hebben in het vergroten van kennis en vaardigheden of tevreden zijn als ze zich meer ontwikkelen. Extrinsieke motivatie kan daarentegen een rol spelen bij werknemers, omdat zij een loonsverhoging of een hogere positie krijgen of omdat hun collega's ook training volgen. Werknemers die een gecontroleerde motivatie hebben zouden willen participeren in training en ontwikkeling, omdat ze een gevoel van druk door hun leidinggevende, familie of collega's ervaren. Ten slotte, werknemers die autonoom gemotiveerd zijn zouden vanuit eigen wilskracht en interesses deelnemen aan training en ontwikkelingsactiviteiten. De motivatie van werknemers speelt dus een belangrijke rol bij het willen en kunnen participeren in training en ontwikkelingsactiviteiten (Noe & Wilk, 1993). Bovendien speelt motivatie een meer belangrijke rol dan andere individuele factoren met betrekking tot prestaties in training en ontwikkeling. Onderzoekers veronderstellen dat de motivatie om een training te volgen een belangrijke factor is voor het verbeteren van de effectiviteit van trainingsuitkomsten (Tai, 2006:52). Colquitt et al. (2000) geven aan dat werknemers die bekwaam zijn om de inhoud van een training te leren, mogelijk niet kunnen profiteren van de training vanwege een lage motivatie. Tharenou (2001) beargumenteert dat de motivatie, verwachting en bereidheid van werknemers om te leren, helpen bij het verklaren van hun participatie in training en ontwikkeling. Motivatie hangt samen met de steun van de werkgever om participatie in training en ontwikkeling te bevorderen (Tharenou, 2001).

Hypothese 4: De motivatie van werknemers is gerelateerd aan significant meer intentie om te participeren in training en ontwikkelingsactiviteiten.

Uit de wetenschappelijke literatuur en de verwachting uit hypothese 3 bleek dat basic need satisfaction samenhangt met de motivatie van werknemers. Bovendien bleek dat basisbehoeften en motivatie een belangrijke rol speelt bij de participatie van werknemers in training en ontwikkeling, en dat de motivatie van werknemers ook beïnvloed kan worden door de steun van de organisatie en leidinggevende. Er wordt verwacht dat de relatie tussen de onafhankelijke variabele, te weten steun bij ontwikkeling en de afhankelijke variabele, namelijk de intentie om te participeren in training en

ontwikkeling, via deze twee mediators zal lopen (figuur 2). Aangezien de drie psychologische basisbehoeften en motivatie volgens de SDT in elk individu aanwezig zijn (Ryan & Deci, 2000) wordt ervan uitgegaan dat er sprake zal zijn van een mediatie. Naast een directe relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele zal onderzocht worden of de relatie verdwijnt, verzwakt of sterker wordt bij het tussenkomen van de mediators.

Hypothese 5: Basic need satisfaction en motivatie zijn mediërende variabelen binnen de relatie tussen steun bij ontwikkeling en de intentie om te participeren in training en ontwikkelingsactiviteiten.



Figuur 2: Onderzoeksmodel

Hoofdstuk 3 Onderzoeksmethode

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de wijze waarop het onderzoek is uitgevoerd. Eerst wordt de keuze van de onderzoeksmethode toegelicht. Er wordt informatie gegeven over de organisatie, de procedure, en de selectie en kenmerken van de respondenten. Verder worden de concepten van dit onderzoek geoperationaliseerd. Het hoofdstuk eindigt met een uitleg over de data-analysetechnieken die gehanteerd zijn.

3.1 Onderzoeksmethode

Voor het empirische gedeelte van dit onderzoek is een kwantitatieve methode van dataverzameling gehanteerd voor het meten van verbanden. Het doel is het verwerven van kennis over de ervaringen en percepties van werknemers. Kwantitatief onderzoek is geschikt voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag omdat de aanwezigheid van vier verschillende concepten getoetst zijn. Deze methode is relevant voor het verkrijgen van gestructureerde resultaten en het onderzoeken van hypothesen (Van der Velde et al., 2005: 74-75). Ook kan de mogelijk mediërende rol van basic need satisfaction en motivatie via deze kwantitatieve methode goed onderzocht worden.

De percepties van werknemers over het onderwerp worden middels een digitale enquête getoetst. Met behulp van deze kwantitatieve methode is het mogelijk om op een gestructureerde manier data te verzamelen van een grote groep werknemers op een door hun gekozen moment en zonder de aanwezigheid van de onderzoeker. Andere voordelen van een digitale enquête zijn de lage kosten en het eenvoudige gebruik voor zowel de onderzoeker als de respondenten. Verder neemt de kans op invoerfouten af vanwege een directe koppeling met de database. De respondenten zullen eenvoudig toegang krijgen tot de digitale enquête, waardoor een hoge respons van werknemers binnen Alliander wordt verwacht. Bij een grote steekproef kunnen accurate resultaten gevonden worden en is het mogelijk om hypothesen te valideren of te ontkrachten.

3.2 Organisatiebeschrijving

Dit onderzoek is uitgevoerd binnen het netwerkbedrijf Alliander. Als gevolg van de Wet Onafhankelijk Netbeheer is Alliander in 2008 gesplitst van Nuon en ontstaan als een netwerkbedrijf. Sinds juli 2009 is het een zelfstandige organisatie die verantwoordelijk is voor het beheer van elektriciteits- en gasnetten in grote delen van Nederland. Alliander is het moederbedrijf van de bedrijfsmerken Endinet, Liander, Liandon en Ziut (Alliander website, 2012). Het aansluiten van klanten op energienetwerken en de distributie van elektriciteit en gas vormen de kernactiviteiten van de Liander en Endinet. Liandon zorgt voor complexe energie infrastructuur en Ziut voor openbare verlichting. De organisatie heeft ruim 5,6 miljoen aansluitingen voor 3,3 miljoen klanten in diverse provincies in Nederland. De missie van Alliander is het 'streven naar een betere samenleving in de regio's waarmee [ze] zijn verbonden' (Alliander Jaarverslag 2011, 2012: iv). De organisatie telt ruim 6.800 werknemers. Alliander gaat uit van een stakeholderbenadering waarbij de organisatie vier belangrijke stakeholders heeft. Uit de

missie werd duidelijk dat de maatschappij een grote rol speelt in het handelen van de organisatie. De aandeelhouders, die bestaan uit provincies en gemeenten, zijn ook een belangrijke stakeholdergroep. Verder vormen klantgerichtheid en een goede dienstverlening de uitgangspunten voor Alliander om de klanten te bedienen. Ten slotte wordt het personeel als een van de belangrijkste stakeholders beschouwd. Alliander toont waardering voor haar werknemers die klanten direct en indirect bedienen (Alliander Jaarverslag 2011, 2012). Het strategische thema modern werkgeverschap staat centraal bij Alliander waarbij kennisdeling, professionaliteit en een inspirerende werkomgeving bouwstenen zijn (Alliander jaarverslag 2011, 2012:12). Alliander is een organisatie die met veel veranderingen te maken heeft en de best gekwalificeerde werknemers wil hebben. Een voorbeeld van dit vooruitstreven is dat er nieuwe vaardigheden aan werknemers worden aangeleerd voor de interne verandering om de energietransitie naar een duurzame energievoorziening te faciliteren. Verder wordt geïnvesteerd in de ontwikkeling van managers voor hoge strategische posities. De organisatie biedt werknemers veel training- en ontwikkelingsmogelijkheden aan zodat zij zich persoonlijk en vakinhoudelijk kunnen ontwikkelen. Voor elke werknemer is er ruimte en budget beschikbaar om trainingen te volgen. Jaarlijks vindt een aantal bilaterale en beoordelingsgesprekken met de leidinggevende plaats die betrekking hebben op de voortgang, resultaten en ontwikkeling van een werknemer. In overleg met de leidinggevende kan een training of ontwikkeltraject op maat worden gekozen.

Het netwerkbedrijf heeft tientallen diverse erkende (onderwijs)instituten als preferred suppliers en ruim 500 workshops en leergangen. Werknemers kunnen bij een preferred supplier terecht voor trainingen, bijvoorbeeld in de categorieën management, coaching, communicatie en talen, functionele expertise, gas en elektriciteit. Er zijn ook vakgerichte opleidingen zoals technische, klantenservice en IT opleidingen. Alliander College biedt ondersteuning en begeleiding op een aantal gebieden, zoals het zorgen voor didactische begeleiding om studiedagen te ontwerpen en managers helpen met een specifieke trainingsbehoefte (Interne bron, 2011). Daarnaast biedt Alliander College speciale leergangen voor medewerker- en leiderschapscompetenties zodat leidinggevend en werknemers zich verder ontwikkelen op organisatiecompetenties en tot maximale prestaties komen (Alliander jaarverslag 2011, 2012). Er zijn diverse leervormen in het aanbod opgenomen namelijk boeken, bedrijfsbezoeken, lezingen, artikelen, Yammer, e-learning en workshops (Interne bron, 2011). Kortom, Alliander biedt een breed scala aan training- en ontwikkelingsmogelijkheden voor werknemers.

3.3 Procedure

Alliander heeft een IT afdeling die web-enquêtes opstelt voor interne vragenlijsten. Het voordeel van een digitale enquête is dat geautomatiseerde vragen omgezet worden in digitale data en handwerk minimaal is. Hierdoor is het eenvoudig om de resultaten van de dataverzameling direct te analyseren. Verder worden de gegevens van de deelnemende werknemers optimaal beschermd tegen oneigenlijk gebruik, omdat alle ingaande en uitgaande gegevens via de eigen intranetpagina's verlopen die door IT zelf gehost worden. In april 2012 is een aanvraag bij IT ingediend om de enquête in te plannen. Na ontvangst van een verzendlijst met e-mailadressen en de opzet van de enquête, is de IT begonnen met het opstellen van de web-enquête. Na een definitief akkoord is de enquête verzonden op 14 mei en stond open tot 31 mei 2012.

Binnen de organisatie zijn werknemers van de bedrijfsonderdelen binnen de merknaam Liander middels digitale berichtgeving benaderd voor het invullen van een enquête. De werknemers hebben een begeleidende brief ontvangen waarin het onderzoeksdoel vermeld stond en het verzoek om de betreffende enquête in te vullen. Alle gegevens zijn vertrouwelijk behandeld en niet aan derden bekend gemaakt, zoals benadrukt in de brief bij de enquête (zie bijlage I). Alle werknemers binnen de betreffende bedrijfsonderdelen hebben het verzoek gekregen om de vragenlijst in een tijdsbestek van drie weken in te vullen. Ruim een week nadat de eerste e-mail was verzonden is er wederom een berichtgeving ter herinnering verstuurd naar de benaderde onderzoekspopulatie. In bijlage I kan de begeleidende brief en de uiteindelijke vragenlijst worden geraadpleegd.

3.4 Selectie respondenten

De totale populatie waar uitspraken over worden gedaan zijn werknemers bij Alliander. De bedrijfsonderdelen die voor de enquête zijn benaderd maken deel uit van de merknaam Liander. Dit zijn de bedrijfsonderdelen Assetmanagement, Infostroom, Klant & Service, Klant & Markt, Veiligheid, Milieu & Kwaliteit en Uitvoering (Alliander intranet, 2012). Het bedrijfsonderdeel Uitvoering is benaderd omdat hier veel uitvoerende werknemers werkzaam zijn. Aangezien zij werkzaamheden van het primaire proces uitvoeren en voornamelijk buitenwerken, ontvangen zij wellicht minder informatie over de trainingen binnen Alliander. Dit maakt het interessant om werknemers van de binnendienst en buitendienst te vergelijken op mogelijke verschillen. Alleen werknemers met een arbeidscontract voor een bepaalde tijd en onbepaalde tijd zijn benaderd. Inhuur werknemers ten behoeve van processen of projecten zijn niet meegenomen omdat zij voornamelijk deelnemen aan trainingen binnen de eigen organisatie. Ook stagiaires en werknemers op werkervaringsplaatsen hebben geen enquête ontvangen, omdat ze vaak geen trainingen volgen.

In totaal hebben 3322 werknemers een enquête ontvangen die verspreid zijn over de betreffende bedrijfsonderdelen en verder onwillekeurig geselecteerd zijn. Uiteindelijk hebben van dit aantal 1053 werknemers de enquête ingevuld en verstuurd. Dit is een percentage van 31,7% van het totaal aantal van benaderde respondenten en 18,6% van het totale aantal werknemers van Alliander (N= 5.660). Ook bij de beschrijving van de totale populatie in tabel 1 en de chi-kwadraattoetsen zijn alleen werknemers met een arbeidscontract van bepaalde tijd en onbepaalde tijd meegenomen. Hierbij zijn stagiairs, inhuurwerknemers en werknemers op werkervaringsplaatsen buiten beschouwing gelaten om een meer nauwkeurig beeld te schetsen. In tabel 1 is een overzicht weergegeven met de geselecteerde werknemers uit verschillende bedrijfsonderdelen en het uiteindelijke aantal respondenten. De tabel geeft ook inzicht in het aantal mannen en vrouwen en de verdeling van werknemers van de binnendienst en buitendienst. Aan het onderzoek hebben 844 (80,2%) mannen en 209 (19,8%) vrouwen deelgenomen. Het aantal werknemers dat voornamelijk in de binnendienst werkt is 784 (74,5%) in vergelijking met 261 (24,8%) van de buitendienst. De leeftijd van de respondenten varieert tussen de 19 en 65 jaar. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 45,3 jaar met een standaarddeviatie van 11,2. Het merendeel van de respondenten heeft een MBO opleiding afgerond

(48,5%), gevolgd door een HBO opleiding (27,4%) en een universitaire opleiding (7,8%). Werknemers die basisonderwijs (0,5%) middelbaar onderwijs (8,8%) of LBO (4,0%) hebben gevolgd vormen een klein percentage van de respondenten.

Tabel 1
Populatie beschrijving

	Respondenten		Alliander *	
	Absoluut	Percentage	Absoluut	Percentage
<i>Totaal</i>	1053	100%	5660	100%
<i>Geslacht</i>				
Man	844	80,2%	4566	80,7%
Vrouw	209	19,8%	1094	19,3%
<i>Leeftijdsgroep</i>				
< 29	113	10,7%	740	13,1%
30 – 39	240	22,8%	1314	23,2%
40 – 49	243	23,1%	1330	23,5%
50 – 59	369	35,0%	1798	31,8%
60 >	79	7,5%	478	8,4%
Niet ingevuld **	9	0,9%	-	-
<i>Opleidingsniveau</i>				
Basisonderwijs	5	0,5%	37	0,7%
MAVO/VMBO	52	4,9%	231	4,1%
HAVO	32	3,0%	122	2,2%
VWO	10	0,9%	62	1,1%
LBO	42	4,0%	683	12,0%
MBO	511	48,5%	2200	38,9%
HBO	289	27,4%	1233	21,8%
WO	82	7,8%	666	11,7%
Anders / Onbekend**	30	2,8%	426	7,5%
<i>Bedrijfsonderdeel</i>				
Assetmanagement	50	4,8%	165	2,9%
Infostroom	29	2,8%	135	2,4%
Klant & Markt	32	3,0%	123	2,2%
Klant & Service	179	17,0%	674	11,9%
Uitvoering	726	69,0%	2329	41,1%
Veiligheid, Milieu & Kwaliteit	19	1,8%	33	0,6%
Anders **	17	1,6%	2201	38,9%
Niet ingevuld **	1	0,1%	-	-
<i>Werkzaam in ***</i>				
Binnendienst	784	74,5%	-	-
Buitendienst	261	24,8%	-	-
Niet ingevuld	8	0,8%	-	-

* Werknemers met een arbeidscontract van bepaalde tijd en onbepaalde tijd.

** Bij chi-kwadraattoetsen zijn 'anders' en 'niet ingevuld' niet meegenomen, omdat het niet representatief zou zijn.

*** Via de HR servicedesk waren geen cijfers beschikbaar van binnendienst of buitendienst van Alliander totaal.

Om te toetsen of de respondenten een significant goede afspiegeling zijn van heel Alliander, zijn chi-kwadraattoetsen uitgevoerd (zie bijlage II). Met de chi-kwadraattoets wordt gemeten of er een verschil is tussen de waargenomen resultaten van de controlevariabelen en de verwachte frequenties op basis van de hele populatie van Alliander. Op deze manier kan inzicht worden verkregen in de specifieke onderzoekspopulatie. De absolute getallen van de populatie zijn de geobserveerde waarden (O_i) in de onderstaande formule van de chi-kwadrat. Aan de hand van de percentage van Alliander kan berekend worden wat de verwachte cel frequenties (E_i) zouden zijn als er sprake was van een gelijke distributie als heel Alliander (De Vocht, 2011). Na het berekenen van de chi-kwadratscore is de

kritieke waarde van de score aan de hand van het aantal vrijheidsgraden (n -1) opgezocht in een tabel (McClave, Benson & Sincich, 2003). Hiermee is de significantie van de toets bepaald. In bijlage II zijn alle berekende chi-kwadraattoetsen van de controle variabelen weergegeven.

$$\chi^2 = \sum_i \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

Uit de berekening van de chi-kwadraattoets voor geslacht (zie bijlage II) kwam een kritieke waarde uit van 3.841 voor $\chi^2 = 0.206$ (df= 1; $p < 0.05$). Deze score bij het gehanteerde significantieniveau is veel lager dan de berekende chi-kwadraat, waardoor verondersteld wordt dat de distributie van man en vrouw aanzienlijk representatief is voor heel Alliander (n=5660).

Ook de controle variabele leeftijd vormt een goede afspiegeling van de organisatie ($\chi^2 = 9.169$; df= 4; $p < 0.05$). De negen missende gegevens van de respondenten zijn niet meegenomen, omdat dit niet past in de berekening van de chi-kwadraattoets.

Bij de chi-kwadraattoets van het opleidingsniveau van werknemers is de categorie 'Anders/onbekend' niet meegenomen, omdat het niet geheel representatief zou zijn om onbekende gegevens in de analyse te berekenen. De percentages voor de verwachte cel frequenties (E_i) zijn dus berekend op basis van $N=5234$. De chi-kwadraatscore van opleidingsniveau was $\chi^2 = 109.653$ (df= 7; $p < 0.05$). Deze score is aanzienlijk hoger in vergelijking met de kritieke waarde van de chi-kwadraattoets namelijk 14.067. Uit deze toets kan gesteld worden dat de waargenomen waarden van de respondenten relatief niet goed overeenkomen in vergelijking met alle werknemers van Alliander. Echter, het is mogelijk dat de berekening geen nauwkeurig resultaat geeft. De onbekende gegevens zouden namelijk verspreid kunnen worden onder de overige acht bestaande antwoord categorieën. Er kan dus sprake zijn van een type I fout, waarbij een onjuiste conclusie is getrokken (McClave, Benson & Sincich, 2003: 218).

De respondenten vormen significant geen goede afspiegeling van de bedrijfsonderdelen van Alliander ($\chi^2 = 17.915$; df= 5; $p < 0.05$). Bij deze berekening is de categorie 'anders' buiten beschouwing gelaten, aangezien alleen de bedrijfsonderdelen zijn meegenomen die ook in de enquête zijn benaderd. Door de chi-kwadraatscore wordt verondersteld dat de respondenten niet goed verdeeld zijn over de betreffende bedrijfsonderdelen. Wellicht komt dit door de hoge score van bedrijfsonderdeel Veiligheid, Milieu en Kwaliteit. Dit is een klein bedrijfsonderdeel waarbij de werknemers nauw in contact staan met elkaar. Meer dan de helft van deze afdeling heeft de enquête ingevuld, wat juist duidt op een te goede vertegenwoordiging.

Ten slotte zijn er geen nauwkeurige gegevens bekend over de controle variabele werkzaamheid in de binnendienst of buitendienst. Hierdoor kunnen hier geen uitspraken over gedaan worden. Er kan gesteld worden dat de generaliseerbaarheid van de resultaten redelijk hoog is.

3.5 Meetinstrumenten

Voor het uitvoeren van dit onderzoek en het opstellen van de enquête zijn een aantal maatregelen genomen om de kwaliteit van het meetinstrument te handhaven. Voor valide en betrouwbare onderzoeksresultaten is het noodzakelijk om theoretische concepten of begrippen van een onderzoek om te zetten naar meetbare termen (Van der Velde, Jansen & Anderson, 2005). De gebruikte concepten kunnen meetbaar worden gemaakt door er items aan toe te kennen, die in de enquête worden nagevraagd (Van der Velde et al., 2005). De enquête bestond uit zes categorieën met ruim vijftig items waarvan zowel gesloten vragen als stellingen met een likert-schaal aan bod zijn komen. Met uitzondering van de controle variabelen zijn alle variabelen gemeten op een vijf-puntsschaal waarbij de antwoordcategorieën variëren van helemaal mee oneens tot helemaal mee eens.

De onderzoeker had van te voren de indruk dat de meetinstrumenten daadwerkelijk meten wat het moet meten en hield het doel en nut hiervan scherp voor ogen. Dit wordt beschouwd als gezichtsvaardigheid. Wat betreft betrouwbaarheid van een meetinstrument wordt getracht om bepaalde, toevallige omstandigheden, zoals tijdstip, lage motivatie en vermoeidheid die de precisie en nauwkeurigheid beïnvloeden, minimaal te houden (Hutjes & Van Buuren, 1992; Van der Velde et al., 2005:51). Elke stelling is zo specifiek en concreet mogelijk geformuleerd, zodat elke respondent deze op eenzelfde wijze zou interpreteren. Verder zijn meerdere items per te meten begrip gebruikt voor een optimale nauwkeurigheid, waardoor elk aspect van het begrip goed gedekt is en de items afzonderlijk hetzelfde meten (Van der Velde et al., 2005). Voor alle meetschalen in dit onderzoek is de interne consistentie middels Cronbach's alpha getoetst. Hiermee is de samenhang van de items binnen een concept berekend, waarbij een waarde van $\alpha = 0.70$ of hoger acceptabel is (Van der Velde et al., 2005). De hele vragenlijst is in bijlage I te raadplegen.

Steun bij ontwikkeling. Deze onafhankelijke variabele is gemeten door het concept in twee aspecten te onderscheiden namelijk de steun van de organisatie en steun van de leidinggevende. Bij beide aspecten gaat het om percepties die werknemers hebben over de steun bij hun ontwikkeling. Ten eerste wordt de steun van de organisatie gemeten. Dit aspect meet in hoeverre de organisatie volgens werknemers ondersteuning biedt bij hun ontwikkeling. De steun van de organisatie bestaat uit vijf items op een vijf-puntsschaal. Een ander aspect binnen het concept steun bij ontwikkeling is de steun die de leidinggevende aan de werknemer biedt. Dit gedeelte van de schaal meet de percepties van werknemers over de mate waarin de leidinggevende belangstelling toont, hen stimuleert en ondersteuning biedt om deel te nemen aan training en ontwikkelingsactiviteiten. Ook deze vorm van steun wordt in de enquête gemeten op basis van vijf items (zie tabel 2). De interne consistentie van beide indicatoren is goed, aangezien Cronbach's alpha een 0.74 is voor steun van de organisatie en $\alpha = 0.81$ voor steun van de leidinggevende.

Tabel 2

Items voor steun bij ontwikkeling

	Cronbach's alpha
<i>Steun van de organisatie</i>	0.74
Mijn organisatie biedt mij mogelijkheden om me te ontwikkelen via trainingen.	
Er is voldoende budget voor medewerkers beschikbaar om trainingen te volgen.	
Mijn organisatie houdt medewerkers op de hoogte van trainingsmogelijkheden.	
Ik krijg niet voldoende tijd om aan mijn ontwikkeling te werken.	
Mijn organisatie hecht waarde aan de ontwikkeling van medewerkers.	
 <i>Steun van de ontwikkeling</i>	 0.81
Mijn leidinggevende wijst mij op mogelijkheden voor verdere ontwikkeling.	
Mijn leidinggevende geeft mij de benodigde tijd om een training te volgen.	
Mijn leidinggevende vindt het niet belangrijk dat ik nieuwe kennis opdoe.	
Mijn leidinggevende biedt mij de mogelijkheid om aan trainingen deel te nemen.	
Mijn leidinggevende moedigt mij aan om mijn vaardigheden te ontwikkelen.	

Basic need satisfaction. Dit concept vormt in het onderzoek een mediërende variabele en is meetbaar gemaakt door het meetinstrument *Work-related Basic Need Satisfaction scale (W-BNS)* te hanteren. Van den Broeck Vansteenkiste, De Witte, Soenens en Lens (2010a; 2010b) hebben dit meetinstrument ontwikkeld op basis van diverse schalen die in omloop zijn, wat vervolgens gevalideerd is. Door gebruik te maken van een bestaande, gevalideerde meetschaal voor basic need satisfaction kan de inhoudsvaliditeit gewaarborgd worden. Binnen deze vorm van validiteit dient namelijk aangetoond te worden dat het meetinstrument de bedoelde variabelen meet en de items van de variabelen representatief zijn. Dit kan ook bijdragen aan de interpretatie van onderzoeksresultaten. De W-BNS bestaat uit achttien items waarbij er zes items zijn voor alle drie basisbehoeften namelijk autonomie, competentie en verbondenheid (tabel 3). In de enquête is gevraagd naar de werkbeleving van de werknemers. De respondenten hebben hun percepties over de stellingen gegeven op een vijf-puntsschaal. Binnen de dimensies van basic need satisfaction resulteerden alle items in een intern consistent meetinstrument, waardoor de betrouwbaarheid is gehandhaafd. Autonomie, competentie en verbondenheid zijn in alle analyses als aparte onafhankelijke variabelen meegenomen.

Tabel 3

Items voor basic need satisfaction

	Cronbach's alpha
<i>Autonomie</i>	0.80
Ik heb het gevoel dat ik mezelf kan zijn in mijn baan.	
Op mijn werk heb ik vaak het gevoel dat ik moet doen wat anderen mij bevelen. (r)	
Als ik mocht kiezen, dan zou ik mijn werk anders aanpakken. (r)	
Mijn taken op het werk stemmen overeen met wat ik echt wil doen.	
Ik voel me vrij mijn werk te doen zoals ik denk dat het goed is.	
Op mijn werk, voel ik me gedwongen dingen te doen die ik niet wil doen. (r)	
 <i>Competentie</i>	 0.79

Ik voel me niet echt competent in mijn baan. (r)
Ik heb de taken op mijn werk goed onder de knie.
Ik voel me bekwaam in mijn werk.
Ik twijfel eraan of ik mijn werk goed kan uitvoeren. (r)
Ik ben goed in mijn baan.
Ik heb het gevoel dat ik ook de moeilijke taken op mijn werk tot een goed einde kan brengen.

Verbondenheid

0.74

Ik voel niet echt een band met de andere mensen op mijn werk. (r)
Ik voel me een deel van een groep op het werk.
Ik ga niet echt met de andere mensen op mijn werk om. (r)
Ik kan met anderen op het werk praten over wat ik echt belangrijk vind.
Ik voel me vaak alleen als we onder collega's zijn. (r)
De mensen op mijn werk zijn echte vrienden.

Motivatie. De tweede mediërende variabele is motivatie van werknemers. Dit concept is gebaseerd op *Academic Self-Regulation Questionnaire* die aan de werkcontext is aangepast en gevalideerd is aan de hand van een factoranalyse (Grolnick & Ryan, 1989, *in*: Vandenabeele, 2009). Door gebruik te maken van deze bestaande meetschaal kan de inhoudsvaliditeit van het onderzoek gewaarborgd worden. Een goede afspiegeling en volledigheid van de begrippen spelen een rol in deze vorm van validiteit van het meetinstrument. Deze ordinale meetinstrument bestaat uit de dimensies externe regulatie, geïntrojecteerde regulatie, geïdentificeerde regulatie en intrinsieke motivatie (tabel 4). Een vierde vorm van extrinsieke motivatie is geïntegreerde regulatie (figuur 1). Deze kan conceptueel gezien niet van intrinsieke motivatie worden onderscheiden en is hierdoor niet opgenomen in de meetschaal. Voor geïdentificeerde regulatie is de item 'omdat ik het belangrijk vind' toegevoegd aan de meetschaal. Dit heeft te maken met het feit dat verwacht wordt dat de stelling 'omdat ik het mijn plicht vind' een sterke uitspraak is en anders beoordeeld zou kunnen worden door Nederlandse werknemers. Met deze meetschaal is de aanwezigheid van motivatie gemeten. De scores zijn vervolgens aan de hand van een formule berekend tot een nieuwe variabele namelijk *Relative Autonomy Index* (RAI) (Golnick & Ryan, 1989). De RAI is een index voor zelfregulatie waarmee een score bepaald kan worden die aangeeft in welke mate een respondent gecontroleerd of autonoom gemotiveerd is. De RAI is berekend door de scores van externe regulatie met -2, de scores van geïntrojecteerde regulatie met -2, geïdentificeerde regulatie scores met 1 en de scores van intrinsieke motivatie met 2 te vermenigvuldigen. De gecontroleerde regulaties worden dus negatief gewogen en de regulaties die autonome motivatie bepalen zijn positief gewogen. De extremen van de schaal hebben het sterkste effect (Vandenabeele, 2009). Alle analyses zijn getoetst aan de hand van de RAI variabele die dus de mate van autonome motivatie meet. In dit onderzoek is de minimum score -3.0 en de maximum score is 12.0. De gemiddelde score van 3.7 geeft aan dat werknemers bij Alliander meer autonoom gemotiveerd zijn dan gecontroleerd gemotiveerd.

Tabel 4

Items voor motivatie (RAI)

	Cronbach's alpha
Op het werk probeer ik steeds mijn best te doen, omdat (...)	
<i>Externe regulering</i>	0.64
omdat ik anders in de problemen kom.	
omdat ik anders een slechte evaluatie krijg.	
<i>Introjectie</i>	0.75
omdat ik me anders schuldig voel.	
omdat ik me anders slecht voel.	
<i>Identificatie</i>	0.64
omdat ik een goede werknemer wil zijn.	
omdat ik het mijn plicht vind.	
omdat ik het belangrijk vind.	
<i>Intrinsiek</i>	0.78
omdat ik er plezier in schep.	
omdat ik mijn baan leuk vind.	

Intentie om te participeren in training en ontwikkelingsactiviteiten. Dit is de afhankelijke variabele die betrekking heeft op de intentie van werknemers binnen Alliander om te participeren in training en ontwikkeling. Psychologisch onderzoek toont aan dat gedragsintenties goede voorspellers zijn van daadwerkelijk gedrag (Mobley, Hand, Meglino & Griffeth, 1979). Dus een belangrijke voorloper van de beslissing om deel te nemen aan training en ontwikkeling is de intentie om te participeren (Hurtz & Williams, 2009). In dit onderzoek wordt deze variabele geoperationaliseerd aan de hand van twee dimensies van Fishbein en Stasson (1990, *in*: Hurtz & Williams, 2009). Zij maken onderscheid tussen *desires* (wensen; 'Ik wil...') en *self-predictions* (zelf-voorspellingen; 'Ik zal...'). Wensen hebben betrekking op wat een individu wil doen. Zelf-voorspellingen verwijzen naar wat iemand denkt dat hij of zij daadwerkelijk in de toekomst zal uitvoeren. De dimensies verschillen van elkaar omdat het voorspellen van wat iemand in een situatie zal doen, niet noodzakelijk overeenkomt met wat iemand wil doen. In dit onderzoek is de afhankelijke variabele gemeten aan de hand van vier items op een vijf-puntsschaal (tabel 5). De dimensie 'wensen' gaat over het gevoel van de werknemer dat hij of zij in de toekomst wil participeren in training en ontwikkelingsactiviteiten. De dimensie 'zelf-voorspellingen' refereert in dit onderzoek naar de verwachting van een werknemer dat hij of zij zal participeren in training en ontwikkelingsactiviteiten (Hurtz & Williams, 2009:639). Er is geen sprake van een bestaande, gevalideerde schaal wat de inhoudsvaliditeit zou waarborgen, maar de items zijn wel gebaseerd op dimensies en begrippen uit de theoretische literatuur. Hierbij is rekening gehouden met een zorgvuldige en concrete formulering van items (Van der Velde et al., 2005). Bij het meten van de intentie om te participeren in training en ontwikkeling is er eerst nagegaan wat er met intentie wordt bedoeld. Bij de ontwikkeling van de items is bekeken of het begrip intentie om te participeren in

training en ontwikkeling daadwerkelijk is gemeten. Het hanteren van meerdere items heeft ervoor gezorgd dat een begrip volledig is getoetst.

Tabel 5
Items voor participatie

	Cronbach's alpha
Ik wil mijn vaardigheden verder ontwikkelen. (wensen)	0.81
Ik ben geïnteresseerd om deel te nemen aan een training. (wensen)	
Ik ben niet van plan om in mijn ontwikkeling te investeren door training te volgen. (zelf-voorspelling)	
Ik ga actief zoeken naar trainingsmogelijkheden om mijn kennis te ontwikkelen. (zelf-voorspelling)	

Controle variabelen. In de analyses van dit onderzoek zullen een aantal demografische kenmerken als controle variabelen opgenomen worden, omdat resultaten en verbanden tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele beïnvloed kunnen worden door contextfactoren van het onderzoek (Van der Velde, 2005). Het meenemen van controle variabelen in de analyses kan andere variabelen controleren en zorgt ervoor dat bepaalde effecten tussen de variabelen niet onbekend blijven. Op deze manier kan de interne validiteit vergroot worden. In dit onderzoek worden geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en werkzaamheid in de binnendienst of buitendienst als controle variabelen toegevoegd. Deze variabelen worden dus meegenomen om mogelijke significante verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke werknemers, leeftijdsgroepen en werknemers van de binnendienst en buitendienst te achterhalen. Leeftijd is geoperationaliseerd als een nominale variabele, wat in de enquête ingevuld kan worden met een getal. Sekse wordt gemeten met man (1) en vrouw (2). De werkzaamheid van de werknemers kan bevraagd worden via de categorieën binnendienst (1) en buitendienst (2). In de enquête is opleidingsniveau opgenomen met de vraag 'wat is uw hoogst genoten opleiding?' om mee te nemen in de analyse. Werknemers konden zes antwoordcategorieën selecteren, namelijk basisonderwijs (1), MAVO/VMBO (2), HAVO (3), VWO (4), LBO (5), MBO (6), HBO (7), WO (8) en Anders, nl (9).

Beschrijvende statistiek. In tabel 6 zijn een aantal beschrijvende kenmerken van de variabelen van dit onderzoek af te lezen. De controle variabelen die iets uitspreken over de onderzoekspopulatie zijn eerder in paragraaf 3.4 aan de orde gekomen. Zowel steun van de organisatie als steun van de leidinggevende hebben een gemiddelde score van 3.65, wat duidt op een neutrale tot positieve perceptie met betrekking tot de items van deze variabelen. Hetzelfde geldt voor de psychologische basisbehoefte autonomie met een gemiddelde van 3.67. Competentie is daarentegen positiever beoordeeld met 'oneens' als minimum en waarbij 1053 respondenten de stellingen gemiddeld met een 4.03 ('eens') hebben beoordeeld. De respondenten hebben ook een neutrale tot positieve beoordeling over de basisbehoefte verbondenheid. Motivatie is gemeten aan de hand van RAI, die een minimum score van -3 en een maximum score van 12 aangaf voor dit onderzoek. De gemiddelde score van 3.67 geeft aan dat de 1051 respondenten autonoom gemotiveerd zijn, met een standaard afwijking van 2.81. De intentie om te participeren in training en ontwikkeling is door de respondenten ook

redelijk positief beoordeeld. Een gemiddelde van 3.96 geeft aan dat werknemers bereid zijn om deel te nemen in training en ontwikkelingsactiviteiten.

Tabel 6
Beschrijvende statistiek variabelen

	N	Minimum	Maximum	Mean	SD
Leeftijd	1044	19	65	45.3	11.18
Geslacht	1053	1	2	1.2	0.40
Opleidingsniveau	1053	1	9	6.14	1.44
Binnendienst/Buitendienst	1045	1	2	1.25	0.43
Steun organisatie	1052	1.4	5	3.65	0.58
Steun leidinggevende	1052	1	5	3.65	0.66
Autonomie	1053	1.33	5	3.67	0.59
Competentie	1053	2	5	4.03	0.47
Verbondenheid	1053	1.17	5	3.79	0.50
RAI	1051	-3	12	3.68	2.81
Participatie	1053	1	5	3.96	0.70

3.6 Data analyse

In SPSS 20 zijn een correlatie analyse en diverse stapsgewijze regressie analyses uitgevoerd om de hypothesen te toetsen en de onderzoeksvraag te beantwoorden. De correlatie analyse is gekozen vanwege de verwachte samenhang tussen de controle variabelen, onafhankelijke variabelen, mediators en de afhankelijke variabele. Er is een correlatiematrix opgesteld om beter inzicht in de data te verkrijgen. Verder zijn er regressieanalyses uitgevoerd om een verband tussen variabelen te meten en de waarden van de afhankelijke variabele te bepalen. In deze relatie wordt bepaald in welke mate de waarden van de variantie verklaard worden door een of meerdere onafhankelijke variabelen. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de theorie van Baron en Kenny (1986) om te toetsen of basic need satisfaction en motivatie een mediërende rol hebben. Een mediërende relatie houdt in dat de relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele via een andere variabele loopt, namelijk de mediator. Baron en Kenny (1986) nemen aan dat er drie voorwaarden zijn om een mediatie van een variabele vast te stellen. De eerste conditie in een dergelijke regressie analyse is het vaststellen van een relatie tussen enerzijds de onafhankelijke variabelen te weten steun van de organisatie en steun van de leidinggevende, en anderzijds de twee mediators basic need satisfaction en motivatie (Pad A). Een tweede stap is het meten van een verband tussen de mediator en de afhankelijke variabele, namelijk intentie om te participeren in training en ontwikkeling (Pad B). De derde conditie is het toetsen van een directe relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele in de regressie analyse (Pad C). Hierbij wordt nagegaan in welke mate de participatie van werknemers in training en ontwikkeling voorspeld wordt door steun bij ontwikkeling. Aan deze drie voorwaarden moet voldaan worden om de mediërende variabele toe te voegen aan pad C in het regressie model (Pad C'). In alle regressieanalyses zijn de controle variabelen als eerste stap meegenomen. Voor de twee mediators basic need satisfaction (autonomie, competentie en verbondenheid) en motivatie (RAI) zijn twee

aparte mediatiemodellen gehanteerd. Om van een volledige mediërend verband te kunnen spreken, zou een significante relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele moeten vervallen. Een daling van het effect van deze relatie kan wijzen op een partiële mediatie, wat betekent dat de relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele minder sterk is dan wanneer de relatie via de mediërende variabele zou lopen. Partiële mediatie houdt ook in dat er andere factoren naast de mediator kunnen zijn die in dit geval steun bij ontwikkeling en de participatie in training en ontwikkeling beïnvloeden. Om na te gaan of een dergelijke daling statistisch significant is, wordt gebruik gemaakt van een Sobel test (Baron & Kenny, 1986; Sobel, 1982). De formule die hiervoor gehanteerd wordt berekent de B scores binnen de 'unstandardized coefficients' in de regressie van pad A vermenigvuldigd met B en deelt dit getal door de standaardfouten van pad A (SE_A) en B (SE_B) om een z-waarde te verkrijgen. Vervolgens wordt gekeken of de z-score boven de grens van 1.96 is. Als dit het geval is kan er gesproken worden over een statistisch significantie (bij $p < 0.05$ of lager) die wijst op een partiële mediatie tussen de betreffende variabelen.

$$z = \frac{ab}{(b^2 SE_a^2) + (a^2 SE_b^2)}$$

In dit cross-sectionele onderzoek is er sprake van één meetpunt over een bepaalde onderzoekspopulatie. De generaliseerbaarheid van de resultaten kan hierdoor beperkt zijn en de externe validiteit aantasten. De resultaten hoeven niet direct te gelden voor een grotere groep dan de onderzoekspopulatie of voor andere vergelijkbare onderzoeken (Hutjes & Van Buuren, 1992). Er was echter een hoge respons waardoor uitspraken die gedaan worden, gelden voor de onderzochte populatie en als betrouwbaar beschouwd kunnen worden. Hiermee wordt getracht de interne validiteit te waarborgen. Verder kunnen de uitgevoerde analyses een nadeel zijn met betrekking tot causaliteit. De interne validiteit kan wel vergroot worden door de onderzochte variabelen eenduidig te koppelen aan uitspraken die in het theoretisch kader verondersteld worden (Hutjes & Van Buuren, 1992).

Hoofdstuk 4 Resultaten

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de onderzoeksresultaten die het mogelijk zullen maken om de onderzoeksvraag in de conclusie te beantwoorden. Eerst worden verbanden tussen de variabelen besproken aan de hand van een correlatiematrix. Vervolgens worden drie mediatiemodellen toegelicht op basis van regressie analyses.

4.1 Correlaties

In tabel 7 is de correlatiematrix weergegeven voor de variabelen van dit onderzoek met $N=1033$. Correlaties toetsen de mate van samenhang tussen twee variabelen. In alle analyses is steun bij ontwikkeling opgesplitst in twee dimensies, namelijk steun van de organisatie en steun van de leidinggevende. Er is een significante correlatie tussen de onafhankelijke variabelen namelijk steun van de organisatie en leidinggevende en de afhankelijke variabele intentie om te participeren in training en ontwikkeling ($r = 0.21$, $r = 0.26$, $p < 0.01$). Verder correleert steun van de organisatie ook significant met de psychologische basisbehoeften autonomie ($r = 0.46$, $p < 0.01$), competentie ($r = 0.20$, $p < 0.01$) en verbondenheid ($r = 0.33$, $p < 0.01$). Steun van de leidinggevende toont een significante samenhang aan met de basisbehoeften (respectievelijk: $r = 0.42$, $r = 0.18$, $r = 0.31$, $p < 0.01$). Uit de correlatiematrix blijkt ook dat er een positief verband bestaat tussen de drie basisbehoeften als mediators en de afhankelijke variabele intentie om te participeren (respectievelijk: $r = 0.11$, $r = 0.12$, $r = 0.11$, $p < 0.01$). Voor de tweede mediërende variabele, namelijk RAI, geldt ook een correlatie met steun van de organisatie ($r = 0.26$, $p < 0.01$) en steun van de leidinggevende ($r = 0.23$, $p < 0.01$). Dit is stap A in deze specifieke driehoeksverhouding. Binnen stap B is de mediator RAI positief gerelateerd aan de participatie in training en ontwikkeling ($r = 0.15$, $p < 0.01$). Verder zijn de drie basisbehoeften en RAI sterk met elkaar verbonden (respectievelijk: $r = 0.49$, $r = 0.47$, $r = 0.37$, $p < 0.01$).

Hiermee zijn de correlaties van de driehoeksverhoudingen pad A, B en C voor de mediërende variabelen toegelicht. Dit was noodzakelijk om een eventueel mediërend effect nader te onderzoeken in de drie regressieanalyses. Uit de correlatiematrix blijkt dat er een mogelijkheid is voor een mediërend onderzoeksmodel.

Ten slotte zijn de correlaties tussen de controlevariabelen en de andere variabelen geanalyseerd. Behalve leeftijd tonen de controle variabelen een significant verband met steun van de organisatie. Vrouwen ($r = 0.09$, $p < 0.01$), hoger opgeleide werknemers ($r = 0.06$, $p < 0.05$) en werknemers van de binnendienst ($r = -0.14$, $p < 0.01$) blijken positievere percepties te hebben over steun van de organisatie. De controle variabelen tonen significantie met steun van de leidinggevende, met uitzondering van opleidingsniveau. Vrouwen ($r = 0.11$, $p < 0.01$), relatief jongere werknemers ($r = -0.13$, $p < 0.01$) en werknemers van de binnendienst ($r = -0.11$, $p < 0.01$) tonen een samenhang met steun de leidinggevende. Relatief hoger opgeleide werknemers hebben statistisch gezien meer een gevoel van autonomie ($r = 0.06$, $p < 0.05$). Alleen de controle variabele leeftijd is significant en is positief gerelateerd aan competentie ($r = 0.07$, $p < 0.05$). Alle vier de controle variabelen tonen geen significantie met de onafhankelijke deelvariabele verbondenheid en de mediator RAI. Wel correleren

geslacht ($r = 0.11$, $p < 0.01$) en opleidingsniveau ($r = 0.24$, $p < 0.01$) positief met de intentie om in training en ontwikkeling te participeren. Naarmate opleidingsniveau van een werknemers toeneemt, heeft een werknemer meer de intentie om deel te nemen aan training en ontwikkelingsactiviteiten. Vrouwen zijn ook meer bereid om te participeren. Leeftijd en werkzaamheid in de buitendienst hangen negatief samen met participatie. Oudere werknemers ($r = -0.37$, $p < 0.01$) en werknemers van de buitendienst ($r = -0.21$, $p < 0.01$) zijn minder geneigd om te participeren in training en ontwikkeling.

Tabel 7
Correlatiematrix

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Geslacht	1.00										
2 Leeftijd	-0.27**	1.00									
3 Opleidingsniveau	-0.03	-0.16**	1.00								
4 Binnen-/buitendienst	-0.28**	0.17**	-0.13**	1.00							
5 Steun organisatie	0.09**	-0.02	0.06*	-0.14**	1.00						
6 Steun leidinggevende	0.11**	-0.13**	0.05	-0.11**	0.70**	1.00					
7 Autonomie	0.01	0.04	0.06*	-0.04	0.46**	0.42**	1.00				
8 Competentie	-0.02	0.07*	0.05	-0.02	0.20**	0.18**	0.48**	1.00			
9 Verbondenheid	-0.03	-0.02	0.06	0.01	0.33**	0.31**	0.52**	0.42**	1.00		
10 RAI	0.01	0.02	0.06	0.01	0.26**	0.23**	0.49**	0.47**	0.37**	1.00	
11 Participatie	0.11**	-0.37**	0.24**	-0.21**	0.21**	0.26**	0.11**	0.12**	0.11**	0.15**	1.00

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

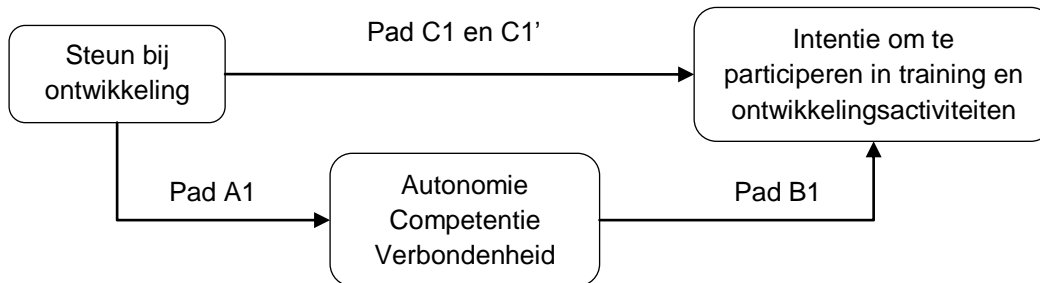
Listwise N=1033

4.2 Mediatie model I

In pad A1 van het mediatie model figuur 3 wordt de relatie tussen de onafhankelijke variabele en de mediator verklaard. Uit de correlatiematrix bleek dat de drie paden tussen de variabelen een significante samenhang hebben, wat voldoet aan de theorie van Baron en Kenny (1986). In een regressieanalyse (tabel 8) is samen met de vier controlevariabelen een significantie van steun van de organisatie en leidinggevende en de drie psychologische basisbehoeften autonomie, competentie en verbondenheid gevonden. De determinatiecoëfficiënten (respectievelijk $R^2 = 0.24$, $R^2 = 0.05$, $R^2 = 0.13$) geven een redelijk verband aan tussen de onafhankelijke variabelen en de mediators. Opmerkelijk is dat leeftijd een redelijke invloed heeft op autonomie en competentie, maar met verbondenheid een negatief verband heeft. Opleidingsniveau, geslacht en werkzaamheid in de binnendienst of buitendienst tonen geen significante invloed op de drie basisbehoeften.

De mediator en de afhankelijke variabele intentie om te participeren in training en ontwikkelingsactiviteiten in pad B1 correleren ook (zie tabel 7). Daarnaast is in tabel 8 af te lezen dat autonomie ($\beta = 0.05$), competentie ($\beta = 0.10$) en verbondenheid ($\beta = 0.03$) de variantie van participatie met ruim 21 procent verklaren ($R^2 = 0.21$). Hierbij is alleen competentie significant. In pad B1 van de regressieanalyse met de afhankelijke variabele zijn de controlevariabelen leeftijd, geslacht, opleidingsniveau en werkzaamheid in de binnendienst of buitendienst als een eerste stap meegenomen. Met uitzondering van geslacht hebben de andere drie controle variabelen een redelijke, significante effect op de afhankelijke variabele. Met name leeftijd heeft een stevig effect, die een grote

gedeelte van participatie beïnvloedt ($\beta = -0.34$). Het verband is echter negatief. Dit houdt in hoe hoger de leeftijd van een werknemer, des te minder sprake is van een intentie om in training en ontwikkeling te participeren. Buitendienst is de referentiecategorie, dit betekent dat deze groep werknemers in vergelijking met de binnendienst minder geneigd is om te participeren ($\beta = -0.13$). Verder zijn werknemers die relatief gezien hoger opgeleid zijn, meer bereid te participeren ($\beta = 0.15$).



Figuur 3: Mediatie model I voor basic need satisfaction

Tabel 8

Pad A en B voor mediatie model I

	Pad A1 Autonomie		Pad A1 Competentie		Pad A1 Verbondenheid		Pad B1 Participatie	
	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE
Leeftijd	0.07*	0.00	0.09**	0.00	-0.01	0.00	-0.34**	0.00
Geslacht	-0.02	0.04	-0.02	0.04	-0.05	0.04	-0.01	0.05
Opleidingsniveau	0.05	0.01	0.05	0.01	0.04	0.01	0.15**	0.01
Binnen/Buitendienst	0.02	0.04	-0.00	0.04	0.05	0.04	-0.13**	0.05
Steun organisatie	0.30**	0.04	0.13**	0.03	0.23**	0.04		
Steun leidinggevende	0.23**	0.03	0.10*	0.03	0.16**	0.03		
Autonomie							0.05	0.04
Competentie							0.10**	0.05
Verbondenheid							0.03	0.05
R ²	0.24		0.05		0.13		0.21	
Adjusted R ²	0.23		0.05		0.12		0.20	
F-waarde	53.34**		9.21*		25.20*		38.42**	
N	1027		1027		1027		1028	

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

De volgende stap is pad C1 in het regressiemodel. Naast de controle variabele wordt hiermee een verband getoetst tussen de onafhankelijke variabele, namelijk steun van de organisatie en steun van de leidinggevende en de afhankelijke variabele, intentie om te participeren in training en ontwikkelingsactiviteiten. Ook in pad C1 is er een correlatie te zien (zie tabel 7 en 9). De relatie is nog significant waardoor er verder gebouwd kan worden op de regressieanalyse. Significante F change van minder dan 0.000 is een verbetering. De determinatiecoëfficiënt is met 4 procent toegenomen, wat betekent dat de onafhankelijke variabelen nu samen 23 procent van de variantie van participatie verklaren. Uit de analyse blijkt dat de steun van de leidinggevende een relatief grotere invloed ($\beta = 0.14$) heeft op de afhankelijke variabele participatie dan steun van de organisatie ($\beta = 0.09$). Het effect

van de controlevariabelen zijn ook significant, met uitzondering van geslacht. De grootste invloed heeft respectievelijk leeftijd ($\beta = -0.31$), opleidingsniveau ($\beta = 0.16$) en werkzaamheid in de binnendienst of buitendienst ($\beta = -0.11$).

Aangezien aan de drie condities van Baron en Kenny (1986) is voldaan, kan de derde stap namelijk die voor pad C1' genomen worden (tabel 9). Dit is het meenemen van de mediators, namelijk de drie psychologische basisbehoeften, in de regressieanalyse. De determinatiecoëfficiënt ($R^2 = 0.24$) is met één procent gestegen en de significante F change is 0.003 ($p < 0.05$), waardoor gesteld kan worden dat het regressiemodel weer significant is. De controle variabelen hebben ongeveer hetzelfde effect. Competentie heeft in vergelijking met de twee andere basisbehoeften het grootste aandeel in de verklaarde variantie van participatie. Verder kan gesteld worden dat er in het model geen mediatie is door autonomie, competentie en verbondenheid. De steun van de organisatie ($\beta = 0.09$) en de steun van de leidinggevende ($\beta = 0.14$) zouden in verhouding tot pad C1 moeten afnemen om een mediërend effect te hebben. Er is echter geen sprake van een daling van de beta score voor steun van de organisatie. Steun van de leidinggevende daalt wel bij het toevoegen van de mediators. Om te toetsen of er sprake is van een partiële mediatie is een Sobel test uitgevoerd (Baron & Kenny, 1986; Sobel, 1982). Voor de basisbehoefte autonomie kwam een z-waarde uit van 1.46 voor pad A ($B = 0.20$, $SE_A = 0.03$) en pad B ($B = 0.06$; $SE_B = 0.04$). Pad A ($B = 0.07$; $SE_A = 0.03$) en pad B ($B = 0.15$; $SE_B = 0.05$) geven een z-waarde van 1.84 voor de basisbehoefte competentie. Ten slotte komt $z = 0.78$ uit voor verbondenheid voor pad A ($B = 0.12$; $SE_A = 0.31$) en pad B ($B = 0.04$; $SE_B = 0.05$). Aangezien alle drie z-waarden lager zijn dan de grens 1.96, is er geen significante partiële mediatie van de drie basisbehoeften voor steun van de leidinggevende. Uit pad C' kan geconcludeerd worden dat autonomie, competentie en verbondenheid geen mediërend effect hebben, maar een meer additief effect tussen de relatie van steun bij ontwikkeling en participatie in training en ontwikkeling. Het additief effect kan ook verklaard worden door de lichte stijging van R^2 tot 0.24.

Tabel 9
Pad C en C' voor mediatiemodel I

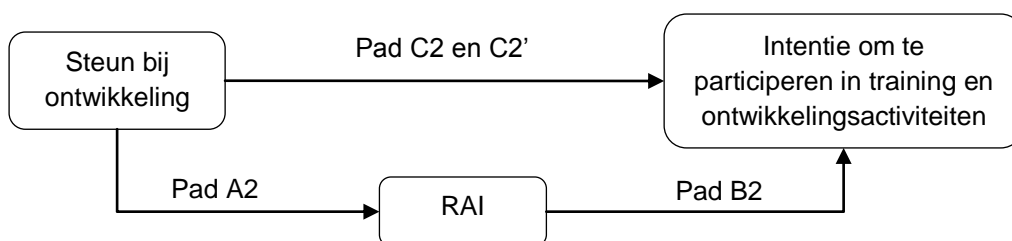
	Pad C1		Pad C1'	
	Participatie		Participatie	
	β	SE	β	SE
Leeftijd	-0.31**	0.00	-0.32**	0.00
Geslacht	-0.02	0.05	-0.02	0.05
Opleidingsniveau	0.16**	0.01	0.15**	0.01
Binnen/Buitendienst	-0.11**	0.05	-0.11**	0.05
Steun organisatie	0.08*	0.05	0.09*	0.05
Steun leidinggevende	0.14**	0.04	0.12**	0.04
Autonomie			-0.05	0.04
Competentie			-0.12**	0.05
Verbondenheid			-0.00	0.05
R^2	0.23		0.24	
Adjusted R^2	0.22		0.23	
F-waarde	50.77**		35.73**	
N	1027		1024	

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

4.3 Mediatie model II

In dit onderzoek worden twee mediators getoetst tussen de relatie van onafhankelijke variabele steun bij ontwikkeling en de afhankelijke variabele, intentie om te participeren in training en ontwikkelingsmogelijkheden. Dit is in twee aparte regressieanalyses gemeten. Naast de mediatie analyse van de drie psychologische basisbehoeften autonomie, competentie en verbondenheid (pad C1' in tabel 9) is RAI de tweede verwachte mediator (figuur 4). Dit is de variabele die de mate van autonome motivatie meet. Uit de correlatiematrix in tabel 7 bleek dat een significant verband is gebleken tussen RAI en de onafhankelijke variabele van pad A2. Verder blijkt in de regressieanalyse in tabel 10 dat steun bij ontwikkeling ruim acht procent van de variantie van de RAI score verklaart. Steun van de organisatie heeft een groter aandeel in de verklaarde variantie van RAI ($\beta = 0.20$) dan steun van de leidinggevende ($\beta = 0.10$). De controlevariabelen hebben geen significant effect op de variabele RAI.

Voor pad B2 (tabel 10) geldt ook een significante correlatie tussen RAI en participatie ($r = 0.15$, $p < 0.01$). De regressieanalyse toont aan dat RAI ruim 21 procent van de variantie van participatie verklaart ($R^2 = 0.21$). De controle variabelen hebben ruim hetzelfde effect op de afhankelijke variabele participatie als in het vorige mediatie model. Ook in pad B2 van de regressieanalyse zijn de vier controlevariabelen meegenomen. Geslacht toont geen significantie met de afhankelijke variabele participatie. De overige drie controle variabelen hebben een significant niveau van $p < 0.01$. Net als in pad B1 heeft leeftijd heeft een redelijk sterk negatief effect, wat betekent dat oudere werknemers minder geneigd zijn om in training en ontwikkeling te participeren ($\beta = -0.33$). Werknemers in de binnendienst en relatief hoger opgeleiden zijn wel meer bereid om te participeren (respectievelijk $\beta = 0.16$, $\beta = -0.14$).



Figuur 4: Mediatie model II voor autonome motivatie (RAI)

Tabel 10

Pad A en B voor mediatiemodel II

	Pad A2		Pad B2	
	RAI		Participatie	
	B	SE	β	SE
Leeftijd	0.04	0.01	-0.33**	0.00
Geslacht	0.01	0.23	-0.01	0.05
Opleidingsniveau	0.06	0.06	0.16**	0.01
Binnen/Buitendienst	0.05	0.21	-0.14**	0.05
Steun organisatie	0.20**	0.20		
Steun leidinggevende	0.10*	0.18		
RAI			0.14**	0.01
R ²	0.08		0.21	
Adjusted R ²	0.07		0.20	
F-waarde	14.67**		53.59**	
N	1026		1028	

*p < 0.05 **p < 0.01

Net als de controle variabelen heeft ook steun bij ontwikkeling van pad C2 dezelfde invloed op participatie als pad C1 (tabel 9; tabel 11). Het gaat namelijk om dezelfde stappen in de regressieanalyse van enerzijds de onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabele. Dus ook in dit tweede mediatiemodel met betrekking tot RAI zijn de nodige condities van Baron en Kenny (1986) voldaan voor de drie paden. In pad C2 van de regressieanalyse kan vervolgens de variabele RAI toegevoegd worden om een mediërend effect te vinden. Dit zorgt voor de gegevens in pad C2' (zie tabel 11) met ruim hetzelfde effect van de controle variabelen als in pad C2. Met autonome motivatie (RAI) in het model wordt participatie voor ongeveer 24 procent voorspelt, wat een aanzienlijke gedeelte is. Steun van de organisatie is licht afgenomen bij het toevoegen van de variabele RAI. Dit is echter niet meer significant (Sig.= 0.09), waardoor geconcludeerd kan worden dat het volledig gemedieerd wordt door RAI. Dit houdt in dat de relatie tussen de onafhankelijk en afhankelijke variabele wegvalt omdat het geheel via de mediator RAI loopt. De steun van de leidinggevende is ook zeer licht gedaald ($\beta= 0.13$), wat betekent dat er geen sprake kan zijn van volledige mediatie. Het is echter wel mogelijk dat de relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijk variabele partieel gemedieerd wordt door de mediator RAI. Om te meten of de lichte afname statistisch significant is voor een partiële mediatie, is een Sobel-test uitgevoerd (Baron & Kenny, 1986; Sobel, 1982). De formule berekent de score van pad A ($B= 0.42$) en B ($B= 0.035$) en deelt deze door de standaardfouten van pad A ($SE_A= 0.18$) en B ($SE_B= 0.007$) om een z-waarde te verkrijgen. De score is in dit geval een $z= 2.11$, wat duidelijk boven de grens van 1.96 is. Dit betekent dat de mediatie van RAI tussen steun van leidinggevende en participatie statistisch significant is. De Sobel test heeft voor deze relatie dus een partiële mediatie gevonden, wat betekent dat er andere factoren kunnen zijn naast autonome motivatie die de participatie in training en ontwikkeling beïnvloeden.

Tabel 11

Pad C en C' voor mediatiemodel II

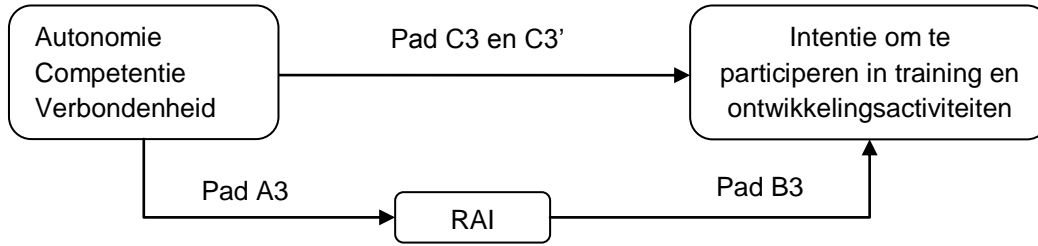
	Pad C2		Pad C2'	
	Participatie		Participatie	
	β	SE	β	SE
Leeftijd	-0.31**	0.00	-0.32**	0.00
Geslacht	-0.02	0.05	-0.02	0.05
Opleidingsniveau	0.16**	0.01	0.15**	0.01
Binnen/Buitendienst	-0.11**	0.05	-0.12**	0.05
Steun organisatie	0.08*	0.05	0.07	0.05
Steun leidinggevende	0.14**	0.04	0.13**	0.04
RAI			0.10**	0.01
R ²	0.23		0.24	
Adjusted R ²	0.22		0.23	
F-waarde	50.77**		45.68**	
N	1027		1025	

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$

4.4 Mediatie model III

Uit mediatiemodel I bleek dat de mediators autonomie, competentie en verbondenheid in de analyse geen effect hebben. De tweede reeks van regressieanalyses met RAI toont echter wel aan dat er een mediërend effect is. De variabele RAI, die de mate van autonome motivatie meet, is de meest cruciale variabele in dit onderzoek. Vanwege de interessante bevinding dat de basisbehoeften meer additieve variabelen zijn en RAI een volledig en partieel mediatie effect heeft tussen steun bij ontwikkeling en participatie in training en ontwikkeling, zal een derde regressieanalyse uitgevoerd worden (figuur 4).

Uit de correlatiematrix bleek dat de drie basisbehoeften en RAI een sterk significante samenhang tonen (respectievelijk: $r = 0.49$, $r = 0.47$, $r = 0.37$, $p < 0.01$). Ook in tabel 12 is af te lezen dat het causale verband tussen de twee variabelen redelijk hoog is ($R^2 = 0.31$). In deze pad A3 is er echter geen significant effect van de controle variabelen op RAI. Pad B toont de relatie aan die eerder is gemeten tussen RAI en participatie in het mediatiemodel II, pad B2 (tabel 10). Hetzelfde geldt voor pad C3, die dezelfde scores weergeeft als pad B1 van mediatiemodel I, waar het significante verband tussen de drie psychologische basisbehoeften en participatie is gemeten (tabel 8). Nu aan de drie voorwaarden is voldaan, kan de mediator RAI meegenomen worden in de regressieanalyse (Baron & Kenny, 1986). Uit tabel 12 blijkt dat autonomie en verbondenheid een stuk dalen, maar dat de variabelen in pad C3 en in pad C3' geen significantie tonen. Competentie is een stuk afgenomen waardoor er sprake kan zijn van een partiële mediatie van RAI. Deze mogelijke mediatie zal weer aan de hand van een Sobel test worden nagegaan (Baron & Kenny, 1986; Sobel, 1982). Met A ($B = 1.77$) en B ($B = 0.35$), die gedeeld worden door de standaardfouten van pad A ($SE_A = 0.18$) en B ($SE_B = 0.07$) komt de z-waarde 4.41 uit. Aangezien dit boven de 1.96 kan er gesproken worden over een statistisch significante. Er kan geconcludeerd worden dat de relatie tussen de basisbehoefte competentie en participatie partieel gemedieerd wordt door RAI.



Figuur 4: Mediatie model III

Tabel 12
Mediatie model III

	Pad A3 RAI		Pad B3 Participatie		Pad C3 Participatie		Pad C3' Participatie	
	β	SE	β	SE	β	SE	β	SE
Leeftijd	-0.01	0.00	-0.33**	0.00	-0.34**	0.00	-0.33**	0.00
Geslacht	0.02	0.20	-0.01	0.05	-0.01	0.05	-0.01	0.05
Opleidingsniveau	0.03	0.05	0.16**	0.01	0.15**	0.01	0.15**	0.01
Binnen/Buitendienst	0.04	0.18	-0.14**	0.05	-0.13**	0.05	-0.13**	0.05
Autonomie	0,30**	0.15			0.05	0.04	0.01	0.04
Competentie	0,28**	0.18			0.10**	0.05	0.08*	0.05
Verbondenheid	0,09**	0.18			0.03	0.05	0.02	0.05
RAI			0.14**	0.01			0.10**	0.01
R ²	0.31		0.21		0.21		0.21	
Adjusted R ²	0.31		0.20		0.20		0.20	
F-waarde	67.14**		53.59**		38.42**		34.68**	
N	1026		1028		1028		1028	

*p < 0.05 **p < 0.01

Hoofdstuk 5 Discussie

In dit hoofdstuk zullen de hypothesen op basis van de resultaten bevestigd of verworpen worden. Er wordt gereflecteerd op opvallende verschillen en overeenkomsten tussen dit onderzoek en de wetenschappelijke literatuur. Daarnaast worden additionele bevindingen verklaard, zoals de resultaten van het derde mediatiemodel en de controle variabelen. Het hoofdstuk eindigt met aanbevelingen, waarbij de betekenis van de resultaten voor de theorie en praktijk wordt besproken.

5.1 Hypothesen

Training en ontwikkeling is een van de belangrijkste HR activiteiten voor organisaties die lange termijneffecten heeft, zoals het behalen van competitief voordeel en verhoogde prestaties (Boselie, 2010). Organisaties kunnen baat hebben bij het investeren in werknemers door het bieden van trainings- en ontwikkelingsmogelijkheden en het steunen van hun loopbaanontwikkeling. Werknemers hebben daarnaast ook voordeel bij trainingen en hun persoonlijke en werk gerelateerde ontwikkeling. Training en ontwikkeling kan leiden tot gewenste HR resultaten zoals betrokkenheid, tevredenheid en motivatie van werknemers. In de wetenschappelijke literatuur is er veel aandacht voor steun van de organisatie en leidinggevende omtrent de werkbeleving en ontwikkeling van werknemers. Hieruit bleek dat ondersteuning een positieve invloed heeft op participatie in training en ontwikkelingsactiviteiten en bijdraagt aan persoonlijke groei (Boselie, 2010; Colquitt et al., 2000; Kuvaas & Dysvik, 2010; Scaduto et al., 2008; Tai, 2006). Dit sluit aan bij de empirische bevindingen van dit onderzoek. Uit de correlatiematrix en pad C1 en C2 van de regressieanalyses blijkt dat hypothese 1 niet wordt verworpen. Er is dus een significant verband tussen steun bij ontwikkeling en intentie van werknemers om te participeren in training en ontwikkelingsactiviteiten.

De SDT en andere literatuur tonen aan dat de sociale omgeving van een werknemer zoals steun van leidinggevenden, HRM activiteiten en ondersteunende werkomgeving, de voldoening van zijn of haar intrinsieke behoeften kan stimuleren (Baard et al., 2004; Deci et al., 2001; Gagné & Deci, 2005; Knies, 2012; Van den Broeck et al., 2009). Als een werknemer de perceptie heeft dat er aandacht besteed wordt aan training en ontwikkeling, dan wordt verwacht dat hij of zij de aangeboden activiteiten aanvaardt. Zo wordt autonomie vervuld. Aan de basisbehoefte competentie kan voldaan worden als een werknemer gesteund wordt om op zoek te gaan naar uitdagingen om zich te ontwikkelen. Tenslotte kan iemand zich verbonden voelen wanneer hij of zij werkzaam is in een werkomgeving met ondersteunende leidinggevenden en collega's met betrekking tot training en ontwikkeling (Duvaas & Kysvik, 2008). Er is een overeenkomst geconstateerd tussen de literatuur en het empirisch onderzoek. Uit de correlatieanalyse en pad A1 van het eerste regressiemodel blijkt dat ook hypothese 2 een verband tussen steun bij ontwikkeling en basic need satisfaction – voldoening aan de psychologische basisbehoeften autonomie, competentie en verbondenheid – significant wordt gevonden. Steun van de organisatie en de leidinggevende hadden beide de meeste invloed op autonomie, vervolgens verbondenheid en dan competentie. Alle relaties tonen onderling een significante samenhang.

Volgens de literatuur werkt het stimuleren van deze psychologische behoeften motiverend voor werknemers en krijgen zij een gevoel van waardering. Dit kan vervolgens een positieve invloed hebben op een verhoogde zelfmotivatie, wat weer kan leiden tot prestaties, werktevredenheid en vitaliteit in de organisatie (Baard et al., 2004; Deci & Ryan, 2000; Van den Broeck et al., 2010a). Leidinggevenden en organisaties dienen dus basic need satisfaction van werknemers te stimuleren zodat internalisering van hun motivatie kan plaatsvinden (Gagné, 2009). De Self-Determination Theory richt zich op het stimuleren van intrinsieke motivatie en het internaliseren van extrinsieke motivatie. Ook suggereert de SDT dat gepercipieerde autonomie, competentie en een gevoel van verbondenheid van individuen hun intrinsieke motivatie ondersteunen (Deci, 1971; Deci & Ryan, 2000). Gagné en Deci (2005) veronderstelden dat de psychologische basisbehoeften uit de SDT een mediërende rol hebben in de relatie tussen omgevingsfactoren, zoals een ondersteunende werkklimaat, en autonome motivatie. Het in acht nemen van de autonomie, competentie en verbondenheid van werknemers kan dus een invloed hebben op de motivatie en het gedrag van werknemers omtrent training en ontwikkeling. Om dit te verklaren, is in dit onderzoek ook gemeten of basic need satisfaction significant samenhangt met autonome motivatie (gemeten met RAI) bij werknemers van Alliander. Dit is dus het verband tussen enerzijds de drie psychologische basisbehoeften autonomie, competentie en verbondenheid en anderzijds motivatie die gemeten is aan de hand van RAI. Deze hypothese 3 van dit onderzoek bleek significant uit de correlatie analyse en pad A3 in mediatiemodel III. De meeste samenhang en invloed op RAI had respectievelijk autonomie, competentie en dan verbondenheid. Dit sluit aan op de SDT die veronderstelt dat basic need satisfaction leidt tot autonome motivatie (Gagné & Deci, 2005). Het feit dat de basisbehoefte verbondenheid het laagste scoort is te relateren aan de theorie van Gagné en Deci (2005) die stellen dat alleen de behoeften autonomie en competentie de intrinsieke motivatie kunnen verklaren. Hypothese 4 is niet verworpen zoals blijkt uit de correlatiematrix en mediatiemodel II en III (Pad B2 en B3). De motivatie van werknemers (RAI) blijkt gerelateerd te zijn aan significant meer bereidheid van werknemers om deel te nemen in training en ontwikkelingsactiviteiten. Dit sluit aan op de wetenschappelijke literatuur waarin gesteld wordt dat motivatie een belangrijke rol speelt in het willen en kunnen deelnemen van werknemers in training- en ontwikkelingsmogelijkheden (Noe & Wilk, 1993; Tharenou, 2001). Verschillende vormen van motivatie van de SDT, zoals intrinsieke en gecontroleerde motivatie, kunnen invloed hebben op de bereidheid van een werknemers om te participeren (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005; Tharenou, 2001).

Basic need satisfaction en motivatie spelen dus een belangrijke rol bij de participatie van werknemers in training en ontwikkeling. Ook werd aangetoond dat de motivatie van werknemers beïnvloed kan worden door de steun van de organisatie en leidinggevende. Naar aanleiding van eerder besproken wetenschappelijke onderzoeken is verondersteld dat er een mogelijk verband is tussen steun bij ontwikkeling, basic need satisfaction, motivatie en intentie om te participeren in training en ontwikkelingsactiviteiten. In dit onderzoek werd in hypothese 5 verwacht dat basic need satisfaction en motivatie mediërende variabelen zijn binnen de directe relatie tussen de onafhankelijke variabele namelijk steun bij ontwikkeling en de afhankelijke variabele, de intentie om te participeren in training

en ontwikkeling. De drie psychologische basisbehoeften – basic need satisfaction – waren de mediators in het eerste mediatiemodel. Uit pad C1' bleek echter dat het toevoegen van autonomie, competentie en verbondenheid geen significant, mediërend effect hebben. Er kan geconcludeerd worden dat de drie basisbehoeften meer additief zijn in plaats van mediërend bij de relatie van steun bij ontwikkeling en participatie in training en ontwikkelingsactiviteiten. Hiermee is hypothese 5 deels verworpen. Echter de variabele RAI die de mate van autonome motivatie meet toont wel een mediërend effect in pad C2' tussen steun bij ontwikkeling en intentie om te participeren in training en ontwikkelingsactiviteiten. Uit de regressie analyses bleek dat RAI een volledige mediatie toont tussen de onafhankelijke variabele steun van de organisatie en participatie (tabel 11). De andere onafhankelijke variabele, namelijk steun van de leidinggevende toont een partiële mediatie in dit tweede mediatiemodel. Dit betekent dat naast steun van de leidinggevende en motivatie mogelijk andere factoren de participatie in training en ontwikkeling beïnvloeden. Deze empirische bevindingen kunnen verder niet veel gerelateerd worden met bestaande wetenschappelijke literatuur, omdat er nooit eerder onderzoek is gedaan naar de al dan niet mediërende rollen van de basisbehoeften en motivatie tussen steun bij ontwikkeling en intentie om te participeren. Echter, de resultaten voor hypothese 5 tonen wel gedeeltelijk andere resultaten aan dan uit de theorie was verwacht.

5.2 Additionele bevindingen

Naast de resultaten met betrekking tot de hypothesen, zijn er andere additionele bevindingen gedaan. Er is een derde regressieanalyse uitgevoerd tussen de basisbehoeften als onafhankelijke variabele en intentie om te participeren als afhankelijke variabele. Hierbij is motivatie – gemeten via RAI – als mediator meegenomen. De variabele motivatie speelt namelijk een cruciale rol in het onderzoeksmodel. Tussen steun bij ontwikkeling en participatie in training en ontwikkeling hadden autonomie, competentie en verbondenheid geen mediërende rol, maar RAI wel. Verder bleek dat de drie basisbehoeften additieve variabelen zijn, terwijl RAI wel een volledig en partieel mediatie effect tussen steun bij ontwikkeling en participatie heeft. Ook bestond er een significant verband tussen de drie basisbehoeften en RAI. Er zijn overeenkomsten in de wetenschappelijke onderzoeken geconstateerd, zoals vermeld is bij hypothese 4. Vanwege het belang en de relatie tussen deze twee variabelen is dit derde mediatiemodel getoetst. Hieruit bleek dat autonomie en verbondenheid een stuk dalen bij het toevoegen van de mediator RAI, maar dat deze twee onafhankelijke variabelen geen significantie tonen. RAI heeft echter wel een partieel mediërend effect bij de basisbehoefte competentie. Deze bevindingen kunnen niet gereflecteerd worden aan de literatuur, omdat hier geen wetenschappelijke artikelen over zijn gevonden. Wel komt pad A3 overeen met de SDT, die veronderstelt dat er een correlatie bestaat tussen basic need satisfaction en autonome motivatie (Baard et al., 2004; Gagné & Deci, 2005). In de literatuur werd aangegeven dat motivatie invloed heeft op het willen deelnemen aan training en ontwikkelingsactiviteiten (Noe & Wilk, 1993; Tharenou, 2001).

Er zijn ook opmerkelijke bevindingen geconstateerd omtrent de controle variabelen leeftijd, geslacht, opleidingsniveau en werkzaamheid in de binnendienst of buitendienst. In het eerste mediatiemodel

blijkt dat de controle variabelen geen invloed hebben op de drie basisbehoeften met uitzondering van leeftijd. De leeftijd van een werknemers heeft een redelijk effect op autonomie en competentie, maar niet op verbondenheid. De controle variabelen toonden geen significantie met RAI in mediatiemodel II en de correlatiematrix. Dit sluit echter niet aan met de SDT waarbij verondersteld wordt dat de psychologische basisbehoeften aangeboren en universeel zijn en de nadruk niet op de sterkte van de basisbehoefte wordt gelegd (Deci, 2000: 232; Gagné & Deci, 2005). Het is opvallend dat geslacht in mediatiemodel I en II geen significant effect heeft op basic need satisfaction en RAI, hoewel basisbehoeften en autonome motivatie volgens de SDT voor zowel vrouwen als mannen functioneel van belang is (Chirkov et al., 2003: 107). Naast het feit dat basisbehoeften beschouwd worden als universele behoeftes voor de persoonlijke ontwikkeling en niet aangeleerd worden, liggen internalisering en relatieve autonomie ten grondslag bij zowel vrouwen als mannen (Chirkov et al., 2003; Deci, 2000). Hetzelfde geldt voor de controlevariabelen opleidingsniveau en werkzaamheid in de binnendienst en buitendienst. Er zou verwacht worden dat de bovenbeschreven veronderstellingen van de SDT ook voor alle werknemers zouden gelden, ongeacht opleidingsniveau en standplaats. Uit de correlaties en regressieanalyses blijkt echter dat niet alle verbanden en invloeden tussen deze twee controlevariabelen, drie basisbehoeften en RAI significant zijn (tabel 7; 8; 10).

5.3 Aanbevelingen

In deze paragraaf wordt de theoretische en praktische betekenis van de gevonden onderzoeksresultaten voor Alliander besproken. Hierbij wordt een aantal aanbevelingen voor de praktijk gedaan, die als leidraad dienen en een indicatie voor de organisatie vormen. Het hangt van de organisatie af in hoeverre de resultaten en aanbevelingen in acht worden genomen.

De meeste verbanden binnen dit onderzoek zijn in eerdere wetenschappelijke artikelen niet of nauwelijks onderzocht. Onderzoek naar de mediërende rol van basic need satisfaction en motivatie is zelden uitgevoerd. De hypothesen zijn voor een groot deel bevestigd en komen overeen met verwachtingen uit de literatuur. De empirische bevindingen van dit onderzoek tonen aan dat het belangrijk is om mediators te verklaren, naast het meten van een directe relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele. Verder onderzoek kan relevant zijn om te begrijpen hoe motivatie, basisbehoeften en andere begrippen zoals training en ontwikkeling aan elkaar gerelateerd zijn. Dergelijke onderzoeksbevindingen brengen diverse begrippen samen en leveren een bijdrage aan het verbreden van wetenschappelijke theorieën, zoals de SDT en HR theorieën omtrent training en ontwikkeling.

Naast het theoretisch belang kan het integreren van relevante theorieën en begrippen ook een toegevoegde waarde hebben voor de praktijk en Alliander in het bijzonder. Zowel theoretici als professionals in de praktijk zullen de percepties en motivatie van werknemers beter begrijpen. Uit de beschrijvende statistiek en andere tabellen van dit onderzoek bleek dat werknemers van Alliander de gehanteerde variabelen neutraal tot positief beoordelen. Toch kunnen praktische aanbevelingen worden gedaan om de motivatie en participatie in training en ontwikkeling te verbeteren.

De onderzoeksresultaten geven aan dat Alliander een positief invloed kan hebben op het gedrag van werknemers omtrent training en ontwikkeling door in te spelen op organisatorische factoren en de voldoening van de psychologische basisbehoeften en de autonome motivatie van werknemers. Aangezien er gedeeltelijk andere factoren kunnen mediëren tussen steun bij ontwikkeling en participatie, kunnen werknemers geïnterviewd worden voor het verkrijgen van meer diepgaande informatie. Een belangrijk punt is het bewustzijn van de organisatie dat de drie basisbehoeften bij elke werknemer aanwezig zijn en de andere variabelen ook als relevant worden ervaren. De organisatie en leidinggevenden kunnen werknemers helpen bij een voldoening van de psychologische basisbehoeften. Behoeftes aan autonomie kan voldaan worden door bijvoorbeeld ruimte te geven voor eigen ideeën en vrijheid in het werk en aandacht te besteden aan activiteiten zoals training en ontwikkeling. Leidinggevenden kunnen werknemers ook competent laten voelen en uitdagingen te geven voor hun ontwikkeling. Een gevoel van verbondenheid krijgen werknemers door positieve betrokkenheid en contact met collega's te hebben. Werknemers kunnen op het werk algemeen gemotiveerd worden door bijvoorbeeld plezier in het werk, een gevoel van het hebben van een belangrijke functie, een goede evaluatie of door positieve privé omstandigheden. De bovenstaande punten kunnen de behoeften van werknemers vervullen, hun motiveren en bewegen om zich te ontwikkelen. Alliander kan ook bepaalde interventies plegen om belemmeringen weg te nemen die van invloed kunnen zijn op de basisbehoeften en motivatie van werknemers.

Wat in de praktijk wordt toegepast rondom training en ontwikkeling kan door individuele werknemers anders worden ervaren. Een beoogd beleid door het management – *intended HR practice* – en activiteiten die door het lijnmanagement worden geïmplementeerd – *actual HR practice* –, kunnen dus verschillen van de percepties van de werknemers, de *perceived HR practice* (Boselie, 2010; Purcell & Hutchinson, 2007; Wright & Nishii, 2007). Aangezien de perceptie van werknemers hun gedrag beter voorspellen en ook beïnvloed kunnen worden door leidinggevenden (Boselie, 2010; Kraimer et al., 2011: 486) kan de organisatie ervoor zorgen dat leidinggevenden een grotere rol spelen bij HR maatregelen rondom training en ontwikkeling. Alliander koppelt ontwikkelactiviteiten aan vier niveaus, namelijk aan de organisatiedoelstelling, de te behalen resultaten van een bedrijfsonderdeel, dan wel in een afdeling of team, en aan individuele afspraken van beoordelingsgesprekken (Interne bron, 2012). Jaarlijks vindt een aantal beoordelingsgesprekken met de leidinggevende en werknemer plaats om de prestatie en ontwikkeling van een werknemer te bespreken. Deze gesprekken kunnen gezien worden als een *intended HR practice*, maar worden door verschillende leidinggevenden wellicht anders toegepast. Zo gaf een aantal respondenten van de enquête aan dat zij soms worden ontmoedigd om verdiepingstrainingen te doen en dat zij alleen verplichte trainingen volgen, onder meer omdat het ten koste zou gaan van het budget van de organisatie of afdeling. Volgens sommige respondenten worden trainingen organisatie breed gestimuleerd, maar kan het per leidinggevende en het (persoonlijke) budget afhangen of je ergens gebruik van kunt maken. Hieruit lijkt dat een beoogde en daadwerkelijk geïmplementeerde HR activiteit training en ontwikkeling bij Alliander aanwezig is, maar dat de activiteit anders gepercipieerd kan worden door werknemers.

Het is van groot belang dat leidinggevendenden goed luisteren naar de werknemers en hun training- en ontwikkelingsbehoeften in acht nemen. Leidinggevendenden dienen duidelijk te communiceren welke mogelijkheden Alliander biedt om werknemers te ontwikkelen. Alliander kan bijvoorbeeld jaarlijks een of meer voorlichtingssessies houden om werknemers op de hoogte te houden van Alliander College en ontwikkelingsmogelijkheden. Het bieden van training en ontwikkeling gerelateerde informatie zoals beschikbare tijd, trainingsbudget en inhoud kan werknemers motiveren en de actual HR practice meer overeen laten komen met de perceived HR practice. Geïmplementeerde activiteiten hebben immers invloed op de perceptie van werknemers (Knies, 2012; Wright & Nishii, 2007). Hoewel nieuwe werknemers enigszins informatie ontvangen over ontwikkeling bij het introductie-programma van Alliander, kunnen werknemers die langer werkzaam zijn in de organisatie ook herinnerd worden aan de aangeboden (nieuwe) mogelijkheden. Steun bij ontwikkeling speelt een grote rol bij de motivatie en het stimuleren van werknemers om in training en ontwikkeling te participeren en ook meer effectieve trainingsresultaten behalen. Het informeren en stimuleren van werknemers is een belangrijk aanbevelingspunt waar sommige leidinggevende en HR business partners meer aandacht op zouden kunnen vestigen. Meer aandacht voor de voorkeuren van werknemers en het rekening houden met training binnen of buiten werktijden, kan als gevolg hebben dat steun van de organisatie en leidinggevende en participatie in training en ontwikkeling meer positief worden beoordeeld.

Bij deze aanbevelingen kan extra aandacht besteed worden aan oudere werknemers. Uit de onderzoeksresultaten bleek immers dat werknemers relatief minder geneigd zijn om in training en ontwikkeling te participeren naarmate zij ouder worden. Ook blijkt dat zij steun van de leidinggevende significant minder positief beoordelen. Zo merkte een respondent op dat er meer rekening gehouden moet worden met wensen en mogelijkheden van oudere werknemers en dat men niet alleen gericht moet zijn op het verbeteren of uitbreiden van training en ontwikkelingsactiviteiten. Sommige oudere werknemers zouden bijvoorbeeld moeilijkheden kunnen ondervinden met digitale leervormen. Veel oudere werknemers binnen Alliander zijn mogelijk minder geïnteresseerd in training en ontwikkeling met het oog op pensioen. Deze groep werknemers zijn erg ervaren en hebben veel vakkennis en vaardigheden. Naast het in acht nemen van de behoeften van oudere werknemers, kan Alliander ook gebruik maken van hun kennis en vaardigheden om jongeren werknemers te ontwikkelen, bijvoorbeeld via een mentor rol. Verder kunnen acties worden uitgevoerd om werknemers van de buitendienst en werknemers met een lagere opleidingsniveau te stimuleren om meer deel te nemen in training en ontwikkeling. Uit de negatieve correlatie van tabel 7 blijkt dat deze twee groepen significant met elkaar samen hangen. Deze werknemers dienen meer geïnformeerd te worden over training en ontwikkelingsmogelijkheden waarbij zij afhankelijk zijn van hun leidinggevende. Voorlichting sessies of andere maatregelen gericht op trainingen voor werknemers van de buitendienst kunnen hierbij helpen.

Ten slotte, hebben enkele respondenten opgemerkt dat er vanuit HR nauwelijks ondersteuning wordt geboden bij het ontwikkelen van werknemers. Alliander heeft HR business partners binnen alle bedrijfsonderdelen, die elk het HR beleid net op een ander manier kunnen uitvoeren. Er zijn HR business partners die advies geven over training en ontwikkeling aan leidinggevendenden en individuele

werknemers, maar dit wordt wellicht niet door iedereen gedaan. De rol van HR is echter relevant bij het ondersteunen en faciliteren van lijnmanagers of leidinggevenden. Zij dienen samen te zorgen voor het uitvoeren van het HR beleid en het realiseren van een effectieve samenwerking. In dit specifieke geval zou HR ervoor kunnen zorgen dat de lijn meer voldoende kennis en vaardigheden krijgt over de HR activiteit training en ontwikkeling en de uitvoering ervan binnen Alliander. Ook kunnen HR business partners samen met Alliander College nieuwe training en ontwikkelingsmogelijkheden bekend maken, informeren over de aansluiting van training en ontwikkeling bij het dagelijkse werk, helpen bij het adviseren van individuele werknemers en eventuele promotiemogelijkheden transparant maken. Wellicht doet de meerderheid van de HR business partners deze activiteiten al, maar kan onder de aandacht worden gebracht ter verbetering. Alliander heeft een procesgroep Opleiden en Ontwikkelen waarin een aantal HR business partners, opleidingsadviseurs van Alliander College en andere werknemers deel van uit maken. In deze werkgroep kan beleid rondom training en ontwikkeling besproken, uitgevoerd en geëvalueerd worden. Hierbij kan de samenwerking tussen de lijn en HR worden verbeterd en plannen worden gemaakt omtrent het vergroten van de motivatie en intentie van werknemers om in training en ontwikkeling te participeren.

Hoofdstuk 6 Conclusie

In dit hoofdstuk zal op basis van de resultaten en discussie een samenvatting van de bevindingen worden gegeven, die een antwoord geeft op de onderzoeksvraag. Vervolgens worden de praktische aanbevelingen samengevat. Ten slotte worden de beperkingen van dit onderzoek besproken waar enkele aanbevelingen voor vervolgonderzoek uitkomen.

6.1 Antwoord onderzoeksvraag

Uit de correlatie analyse en regressieanalyses blijkt dat de onafhankelijke variabele steun bij ontwikkeling in dit onderzoek heeft bijgedragen aan basic need satisfaction, dus de voldoening aan de drie psychologische basisbehoeften autonomie, competentie en verbondenheid. Ook is er verband gevonden tussen de basisbehoeften en motivatie. Motivatie blijkt significant gerelateerd te zijn aan de afhankelijke variabele intentie van werknemers om deel te nemen in training en ontwikkelingsactiviteiten. De hypothesen 2, 3 en 4 zijn dus significant verklaard en niet verworpen.

De relatie tussen steun van bij ontwikkeling en intentie van werknemers bij Alliander om te participeren in training en ontwikkelingsactiviteiten is positief. Naast een significante correlatie, blijkt ook dat de variantie van de variabele participatie voor ruim een kwart wordt bepaald door steun bij ontwikkeling. Uit de onderzoeksresultaten blijkt dus een samenhang te zijn tussen enerzijds de onafhankelijke variabele namelijk steun bij ontwikkeling en anderzijds de afhankelijke variabele, intentie van werknemers om te participeren in training en ontwikkelingsactiviteiten. Hypothese 1 wordt dus ook niet verworpen.

Het tweede deel van de vraag was of basic need satisfaction en motivatie een mediërende rol bij de bovenbeschreven relatie spelen. Dit is voor een gedeelte bevestigd. Basic need satisfaction blijkt geen significant mediërend effect te hebben in de relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele, maar heeft een meer relevant, additief effect. Autonome motivatie gemeten door middel van RAI heeft daarentegen wel een mediërende rol in de relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele. RAI speelt een volledig mediërende rol tussen de relatie steun van de organisatie en participatie, wat betekent dat de relatie geheel via motivatie verloopt. De partiële mediatie in de relatie tussen participatie en steun van de leidinggevende verklaart dat naast steun van de leidinggevende en RAI, mogelijk andere factoren de participatie in training en ontwikkeling beïnvloeden.

De onderzoeksvraag luidt als volgt: 'Wat is de relatie tussen steun bij ontwikkeling en de intentie om te participeren in training en ontwikkelingsactiviteiten van werknemers bij Alliander en spelen basic need satisfaction en motivatie een mediërende rol hierbij?'. Deze is dus voor een grote gedeelte bevestigd, en slechts verworpen voor de mediator basic need satisfaction bestaande uit de drie basisbehoeften autonomie, competentie en verbondenheid.

6.2 Samenvatting aanbevelingen

De bevindingen van dit onderzoek hebben naast een theoretisch belang ook een toegevoegde waarde voor de praktijk. Hoewel werknemers van Alliander de variabelen neutraal tot positief beoordelen en de organisatie veel training- en ontwikkelingsmogelijkheden biedt, kunnen aanbevelingen worden gedaan om motivatie en participatie te verbeteren. De praktische aanbevelingen zijn gericht op Alliander en leidinggevenden. Zij kunnen een positief invloed uitoefenen op persoonlijke basisbehoeften en organisatorische factoren om motivatie en participatie in training en ontwikkeling te verhogen. De organisatie dient ervan bewust te zijn dat de drie basisbehoeften bij elke werknemer aanwezig is en de andere variabelen ook als relevant worden ervaren. Verder kunnen de organisatie en leidinggevenden werknemers helpen bij een voldoening van de psychologische basisbehoeften, door bijvoorbeeld ruimte te geven voor eigen ideeën en vrijheid in het werk, werknemers competent te laten voelen en positieve betrokkenheid in een afdeling. Alliander kan ook interventies plegen om werknemers in het werk te motiveren.

Het houden van interviews, communiceren en goed luisteren naar de ontwikkelingsbehoeften en voorkeuren van werknemers kunnen bijdragen aan het verhogen van motivatie en participatie in training en ontwikkeling. Daarnaast is het informeren en stimuleren van werknemers omtrent ontwikkelingsmogelijkheden een belangrijk punt van aanbeveling. Leidinggevenden dienen te communiceren welke mogelijkheden Alliander biedt om werknemers te ontwikkelen en over informatie zoals beschikbare tijd, budget en inhoud van trainingen. Alliander kan ook bijvoorbeeld jaarlijks een of meer voorlichtingssessies houden om werknemers op de hoogte te houden van Alliander College en ontwikkelingsactiviteiten. Verder kan Alliander College samen met HR business partners nieuwe training en ontwikkelingsmogelijkheden bekend maken, informeren over de aansluiting van training en ontwikkeling bij het dagelijkse werk, helpen bij het adviseren van individuele werknemers en eventuele promotiemogelijkheden transparant maken. Afhankelijk van de afdeling kan de samenwerking tussen de lijn of leidinggevenden en HR worden verbeterd om motivatie en participatie van werknemers in training en ontwikkeling te vergroten. Werknemers kunnen meer gestimuleerd worden om in training en ontwikkeling te participeren, wanneer zij informatie ontvangen en steun bij ontwikkeling krijgen. Bij deze aanbevelingen kan extra aandacht worden gevestigd op oudere werknemers, werknemers van de buitendienst en werknemers met een lagere opleidingsniveau.

6.3 Beperkingen en vervolgonderzoek

Dit onderzoek heeft enkele beperkingen waar aanbevelingen voor toekomstig onderzoek zijn uitgekomen. Er zijn 3322 werknemers ondervraagd en 1053 werknemers hebben de enquête ingevuld. Dit responspercentage van 31,7 procent is heel aanzienlijk. Ondanks dat het aantal respondenten ongeveer 18,6 procent van heel Alliander vormt, hebben voldoende respondenten de enquête ingevuld om de generaliseerbaarheid binnen Alliander als redelijk hoog te beschouwen. Werknemers van Alliander zijn echter de enige onderzoekenheden, waardoor geen uitspraken over andere organisaties gedaan kunnen worden. De resultaten kunnen wel als indicatie gelden.

Verder kan de betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten voor een deel beïnvloed zijn door sociaal wenselijke antwoorden. Er is vertrouwelijk omgegaan met de gegevens van respondenten wat duidelijk gecommuniceerd is. Ook zijn er twee gevalideerde meetschalen gebruikt en andere variabelen die redelijk tot heel betrouwbaar waren. Er is dus getracht om de beperking van sociaal wenselijke antwoorden in dit onderzoek zoveel mogelijk te minimaliseren.

Een derde beperking is het feit dat dit onderzoek onderdeel is van een master scriptie. Hierdoor was er een beperkte tijd beschikbaar voor het uitvoeren van dit onderzoek. De discussie tussen causaliteit en samenhang staat centraal binnen deze beperking. De eerste voorwaarde van causaliteit, namelijk de samenhang tussen variabelen, doet zich uiteraard wel voor in dit onderzoek. Een andere conditie is de tijdsvolgorde (Van der Velde et al., 2005: 89). Op basis van het onderzoeksmodel zou verwacht worden dat er meerdere tijdstippen zijn voor de meting van variabelen. Bijvoorbeeld dat de veroorzakende, onafhankelijke variabele in principe zou voorafgaan aan de afhankelijke gevolgvariabele. Dit is echter geen longitudinaal onderzoek, maar een cross-sectioneel onderzoek, gemeten op hetzelfde moment onder alle respondenten. Deze momentopname zou de betrouwbaarheid van de resultaten kunnen beïnvloeden. De derde en laatste conditie was dat de samenhang tussen variabelen niet veroorzaakt mag worden door een derde variabele omdat er dan sprake is van een schijnverband (Van der Velde et al., 2005: 89). Andere variabelen die invloed kunnen hebben op de onderzochte variabelen zijn niet voldoende in beschouwing genomen. In dit onderzoek is dus geen sprake van het meten van een causaliteit tussen variabelen, maar wel van al dan niet samenhangende variabelen. Vervolgonderzoek zou zich meer op de causaliteit kunnen richten waarbij de meting van variabelen op verschillende momenten wordt gedaan. Dit zou voor een hoge betrouwbaarheid kunnen zorgen. Er kan ook meer aandacht worden besteed aan de daadwerkelijke participatie van werknemers in training en ontwikkeling. Het huidige onderzoek is namelijk alleen gericht op de percepties van werknemers.

Een ander verbeterpunt is een methodische keuze. Uit de resultaten bleek dat de Work-Related Basic Need Satisfaction Scale van Van den Broeck et al. (2010a; 2010b) geen mediërend effect heeft tussen steun bij ontwikkeling en de intentie om te participeren in training en ontwikkeling. Wellicht is dit veroorzaakt doordat de meetschaal niet voldoende toepasselijk was in relatie tot de items van steun bij ontwikkeling. De items hadden voornamelijk betrekking op collega's, competentie in de functie en algemene autonomie en niet over algemene steun of steun van de leidinggevende. Dit hangt samen met begripsvaliditeit die verklaart of een begrip wel of geen correlatie toont met andere variabelen zoals gesteld in de hypothesen (Van der Velde et al., 2005). Toekomstig onderzoek zou een ander meetinstrument kunnen hanteren waarvan de items inhoudelijk enige samenhang tonen.

Ten slotte is het een mogelijke beperking dat er geen gebruik is gemaakt van triangulatie, wat betekent het op een strategische wijze combineren van uiteenlopende methoden van dataverzameling (Hutjes & Van Buuren, 1992: 20). Deelaspecten van een probleem kunnen middels triangulatie beter onderzocht worden. Een onderzoeker kan beperkingen van een onderzoeksmethode corrigeren door kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksmethoden samen te hanteren, waardoor de validiteit van bevindingen versterkt kan worden. Dit wordt beschouwd als het principe van een methodische triangulatie (Hutjes & Van Buuren, 1992). Onderzoeken met betrekking tot SDT,

motivatie en/of training en ontwikkeling betreffen vaak een kwantitatieve methode aan de hand van enquêtes. Deze onderzoeken missen echter de diepgang in resultaten, omdat respondenten alleen de aangegeven antwoordcategorieën invullen. Via kwalitatief onderzoek kan dieper geanalyseerd worden wat werknemers motiveert om bij Alliander te werken en trainingen te volgen, wat de voldoening van basisbehoeften beïnvloed en wat zij nog meer ervaren bij steun van de organisatie en leidinggevende. Hierbij kunnen dezelfde controle variabelen worden meegenomen om verschillen en overeenkomsten tussen groepen, zoals mannen en vrouwen en werknemers van de binnendienst en buitendienst verder te analyseren. Tijdens een interview kunnen respondenten hun ervaring en invalshoeken op een open manier verwoorden, wat voor meer valide antwoorden over een bepaald verschijnsel kan zorgen. Er kunnen vragen aangehaald worden zoals de redenen van een werknemer om al dan niet te participeren in training en ontwikkelingsactiviteiten. Vervolgonderzoek kan meer inzicht en betrouwbare onderzoeksresultaten behalen door rekening te houden met triangulatie. Ondanks deze beperking was het hanteren van een enquête een sterke onderzoeksmethode die het verkrijgen van percepties van resultaten mogelijk heeft gemaakt. Kwalitatieve resultaten van vervolgonderzoek en de kwantitatieve bevindingen van dit onderzoek kunnen zorgen voor sterke onderzoeksresultaten voor de theorie en praktijk.

Hoofdstuk 7 Reflectie

In dit hoofdstuk wordt een reflectie gegeven op het verloop van het onderzoeksproces en worden leerpunten besproken. In september 2011 ben ik begonnen met het masterprogramma Strategisch Human Resource Management aan de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap Utrecht, Universiteit Utrecht. In de maanden tot de master leerkring hadden studenten de tijd om een onderwerp te kiezen voor hun afstudeeronderzoek. Zelf was ik voornamelijk geïnteresseerd in het nieuwe werken (HNW), diversiteitsmanagement en de HR activiteit training en ontwikkeling.

In februari 2012 ben ik begonnen met een HR stage bij Alliander waar ik ook mijn afstudeeronderzoek mocht uitvoeren. Eerst wilde ik een onderzoek doen naar de effecten van het nieuwe werken op de werkprivé balans van werknemers bij Alliander. Er was echter een misverstand rondom dit onderwerp, waarna ik met mijn stagebegeleider binnen Alliander op zoek ben gegaan naar een andere thema. Aangezien training en ontwikkeling mij erg interesseerde heb ik veel nieuwe artikelen ingelezen om een wetenschappelijke en geschikte onderzoeksvraag voor de organisatie te formuleren. In de tussentijd vond op 15 februari 2012 de eerste bijeenkomst met scriptiebegeleider dr. Wouter Vandenabeele plaats. Op 16 februari heb ik het onderwerp specifiek aangepast naar motivatie, training en ontwikkeling. Vervolgens heb ik met Herman van der Vlies van Alliander College de nieuwe vraagstelling afgestemd. Het strak afbakenen van de variabelen en het opstellen van de onderzoeksvraag en -model nam veel tijd in. Eind februari kon ik uiteindelijk beginnen met het opstellen van de onderzoeksplan.

Op 20 februari 2012 had ik een tweede bijeenkomst met dr. Wouter Vandenabeele met betrekking tot het nieuwe onderwerp. Het concept onderzoeksvoorstel heb ik op maandag 5 maart ingeleverd en gepresenteerd. Na het doorvoeren van aanpassingen is het voorstel goedgekeurd om het onderzoek voort te kunnen zetten. De weken erna heb ik het theoretische kader en de methodologie verder uitgebreid en ben ik begonnen met het opstellen van de enquête. Ik had gepland om deze in week 16 of 17 van april uit te zetten, maar wegens diverse redenen en drukte bij de IT afdeling was het versturen van de enquête met ruim een maand vertraagd. Op 14 mei 2012 is de enquête naar de werknemers van de betreffende bedrijfsonderdelen verstuurd. Anderhalve week na de verzending is een reminder verstuurd naar alle deelnemers. Tussendoor ben ik bezig geweest met het lezen van boeken over SPSS en statistiek voor het kunnen analyseren van kwantitatieve onderzoeksresultaten. Op 31 mei 2012 is de enquête gesloten en heeft een werknemer van de IT afdeling het SPSS bestand aan mij opgeleverd. Hoewel het uitpuzzelen van SPSS en de analyses soms ingewikkeld was en veel tijd innam, was het erg leerzaam. Op 4 juni 2012 had ik een bijeenkomst met dr. Wouter Vandenabeele, die voornamelijk gericht was op het uitvoeren van de SPSS analyses. Binnen een week heb ik hoofdstuk 4 over de resultaten in concept geschreven ter voorbereiding van de presentatie. Op 11 juni 2012 vond de eindpresentatie van het onderzoek plaats, waarna ik de feedback van het co referaat heb verwerkt en heb gewerkt aan de overige hoofdstukken. Het analyseren en opschrijven van de resultaten in hoofdstuk 4 en 5 was een interessant gedeelte van dit onderzoek, omdat het ging om de uiteindelijk verzamelde, empirische bevindingen en hypothesen.

Gedurende de onderzoeksperiode zijn er punten geweest die voor verbetering vatbaar zijn. Bijvoorbeeld, bij de aanvang van de masterscriptie vond onduidelijkheid plaats rondom het eerste onderwerp, namelijk het nieuwe werken. In januari dacht ik dat er voortgebouwd kon worden op mijn eerste onderzoekvoorstel of dat er in overleg een onderzoeksonderwerp over HNW bij Alliander gevonden zou worden. Echter een maand later werd duidelijk dat de meeste aspecten van het programma HNW bij Alliander redelijk recent waren ingevoerd, waardoor niet meteen een helder en geschikt onderzoeksthema te vinden was. Aangezien ik verbonden was aan deadlines vanuit de universiteit en binnen een bepaalde tijdsbestek wilde afstuderen, kon ik me niet houden aan de tempo van de organisatie. Als ik me in januari had kunnen verdiepen in informatie over HNW bij Alliander, dan had er vroegtijdig besloten kunnen worden dat het onderzoek over dit onderwerp toch niet zou doorgaan. In dat geval had ik eerder de mogelijkheid gehad om in te lezen over een ander onderwerp. Dit proces en de communicatie met de organisatie had beter kunnen verlopen om via beide kanten onduidelijkheden te voorkomen.

Een ander leerpunt was het eerder afstemmen van de enquête met HR business partners, business managers of directeuren van de benaderde bedrijfsonderdelen. De vragenlijst heb ik wel vroegtijdig doorgesproken met mijn scriptiebegeleider en Herman van der Vlies. Het versturen van de enquête heeft uiteindelijk meer tijd in beslag genomen dan ik had gepland. Het afhankelijk zijn van anderen voor een goedkeuring en het laten maken van de web-enquête door de IT heeft voor een uitloop van ruim een maand gezorgd.

Het laatste punt hangt samen met de vertraging van de enquête. Naar mijn beleving heb ik veel ingelezen over SPSS en statistiek voordat ik aan de slag ging met het analyseren van de data. Ik heb oefenbestanden gebruikt die zeer handig en behulpzaam waren. Maar achteraf gezien was het wenselijk geweest om meer tijd te hebben voor het oefenen met en uitvoeren van eigen analyses. Dan had ik meer de ruimte gehad om de scriptie eerder af te ronden.

Tijdens de onderzoeksperiode heb ik uiteraard ook keuzes gemaakt die een positieve invloed op de kwaliteit van de scriptie hadden. Een sterk punt was bijvoorbeeld dat er gebruik is gemaakt van een kwantitatieve methode gezien de doelstelling van het onderzoek. Bovendien was de respons van de enquête in mijn optiek ook aanzienlijk goed. Er zijn interessante bevindingen uit het onderzoek gekomen wat onder andere heeft geleid tot het uitvoeren van een additioneel mediatiemodel. Een ander sterk punt was in mijn beleving, dat ik ondanks de vertraging aan het begin van de scriptieperiode en tijdens het versturen van de enquête, toch binnen dit collegejaar kan afstuderen. Ik had dit onderzoek ongetwijfeld niet kunnen afronden zonder de feedback en hulp van mijn scriptiebegeleider dr. Wouter Vandenabeele. Hij was betrokken bij het onderwerp en gericht op een snel en goed resultaat. Tijdens de bijeenkomst op woensdag 21 juni was hij positief over de scriptie die ik tot zover had geschreven. De weken erna was ik zeer gemotiveerd dat ik toch in augustus 2012 kon afstuderen, ondanks de moeilijkheden tijdens de eerste weken. Het schrijven van deze master thesis was een zeer waardevolle en lonende ervaring en ik ben erg tevreden met het harde werk en het eindresultaat van dit onderzoek.

Bronnen

- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451–474.
- Alliander intranet (2012). Intranetpagina: Afdelingen - Bedrijfsonderdelen - Liander. Geraadpleegd op 15 maart 2012.
- Alliander jaarverslag 2011 (2012). Samen slim met energie, Jaarverslag 2011. Geraadpleegd op 15 april 2012 via <http://jaarverslag.alliander.com/2011/userfiles/pdf/Alliander-Jaarverslag-2011.pdf#view=Fit>
- Alliander website (2012). Webpagina: Onze organisatie. Geraadpleegd op 20 juni 2012 via www.alliander.com/nl/alliander/over-alliander/onze-organisatie/index.htm
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). The relation of intrinsic need satisfaction to performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045–2068.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Boselie, P. (2010). *Strategic human resource management: A balanced approach*. London: McGraw Hill.
- Boxall, P & Purcell J. (2008). *Strategy and Human Resource Management*. Houndmills/New York: Palgrave-Macmillan.
- Chiaburu, D. S., Van Dam, K., & Hutchins, H. M., (2010). Social Support in the Workplace and Training Transfer: A Longitudinal analysis. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(2), 187–198
- Chirkov, V., Ryan, R. M., Kim, Y., & Kaplan, U. (2003). Differentiating autonomy from individualism and independence: A self-determination perspective on internalisation of cultural orientations, gender and well being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(1), 97–110.
- Colquitt, J.A., LePine, J.A. & Noe, R.A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 678-707.

- De Vocht, A. (2011). *Basishandboek Spss 19: IBM SPSS Statistics*. Utrecht: Bijleveld Press.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 105–115.
- Deci, E. L., & Ryan, R.M. (2000). The ‘what’ and ‘why’ of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627–668.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930–942.
- Dysvik, A. & Kuvaas, B. (2008). The relationship between perceived training opportunities, work motivation and employee outcomes. *International Journal of Training and Development*, 12(3), 138–157.
- Ehrhardt, K., Miller, J., Freeman, S. & Hom, P. 2011. An Examination of the Relationship Between Training Comprehensiveness and Organizational Commitment: Further Exploration of Training Perceptions and Employee Attitudes. *Human Resource Development Quarterly*, 22(4): 459–489.
- Gagné, M. (2009). A model of knowledge-sharing motivation. *Human Resource Management*, 48(4): 571–589.
- Gagné, M. & Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- Garavan, T., Morley, M., Gunnigle, P. & Collins, E. (2001). Human capital accumulation: the role of human resource development. *Journal of European Industrial Training*, 25(2), 48–68.
- Goldstein, I. L. & Ford, J. K. (2002). *Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation*. Belmont, CA: Wadsworth Group.
- Hurtz, G.M., & Williams, K.J. (2009). Attitudinal and motivational antecedents of participation in voluntary employee development activities. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 635–653.
- Hutjes, J.M. & Van Buuren, J.A. (1992). *De Gevalsstudie, Strategie van Kwalitatief Onderzoek*. Meppel: Boom.

- Interne bron (2011). Intern Word bestand: Opleidings- en ontwikkelplan Asset Management v1.1 MT 20-10-11. Geraadpleegd op 10 februari 2012.
- Knies, E. (2012). Meer waarde voor en door medewerkers: een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement. Universiteit Utrecht: Utrecht. Geraadpleegd op 10 april 2012 via <http://igitur-archive.library.uu.nl/dissertations/2012-0313-200407/knies.pdf>
- Kraimer, M.L., Seibert S.E., Wayne, S.J., Liden, R.C. & Bravo J. (2011). Antecedents and Outcomes of Organizational Support for Development: The Critical Role of Career Opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 485–500.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 138–156.
- McClave, J.T., Benson, P.G., & Sincich T. (2003). *Statistiek: Een inleiding voor het hoger onderwijs*. 8ste editie, tweede druk. Pearson, Prentice Hall.
- Mobley, W. H., Hand, H. H., Meglino, B. M. & Griffeth, R. W. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493–522.
- Noe, R.A. & Wilk, S.L. (1993), Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 291–302.
- Peper, B., Doorne-Huiskes, A. van & Dulk, L. den (2005) (eds.). *Flexible working and organisational change: the integration of work and personal life*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007), 'Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence'. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3–20.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Scaduto, A., Lindsay D. & Chiaburu, D.S. (2008). Leader influences on training effectiveness: Motivation and outcome of expectation processes. *International Journal of Training and Development*, 12(3), 158–70.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13: 290–312.

- Streumer, J., Wognum, A., Kwakman, C., Van der Heijden, B. & Van Zolingen, S. (2002). HRD in the Netherlands: participation and costs. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 2(1/2), 31–50.
- Tai, W. (2006). Effects of training framing, general self-efficacy and training motivation on trainees' training effectiveness. *Personnel Review*, 35(1): 51–65.
- Tharenou, P. (2001). The relationship of training motivation to participation in training and development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(5), 599–622.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Lens, W. & Andriessen, M. (2009). De Zelf-Determinatie Theorie: Kwalitatief goed motiveren op de werkvloer [Self-determination theory: High quality motivation in the context of work]. *Gedrag & Organisatie*, 22, 316–335.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B. & Lens, W. (2010a). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 981–1002.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B. & Lens, W. (2010b). Work related Basic Need Satisfaction at Work Scale. Geraadpleegd op 18 april 2012 via www.vopspsy.ugent.be/pdfs/download.php?own=mvsteen&file=Noodbevrediging%20-%20werk.pdf
- Van der Velde, M., Jansen P. & Anderson, N. (2007). *Guide to management research methods*, Wiley.
- Vandenabeele, W. (2009). Management interventions as conditions for motivation crowding of motivation in the European commission: a mediational analysis of basic needs satisfaction. Paper is gepresenteerd op the EGPA conference, SG III, Malta, 2–4 September 2009.
- Wright, P.M. & Nishii L.H. (2007). Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis. *CAHRS Working Paper Series*. Paper 468. Geraadpleegd op 5 mei 2012 via <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/468/>

Bijlagen

Bijlage I – Enquête

Afstudeeronderzoek: Motivatie en deelname aan training

Beste collega,

Ik ben Hamiyet Ardic, studente Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht en stagiaire bij Alliander. Momenteel ben ik bezig met een afstudeeronderzoek over de relatie tussen steun van de leidinggevende en organisatie, en de motivatie van medewerkers om deel te nemen aan training en ontwikkeling. Aan de hand van de resultaten zou Alliander verbeteringen kunnen doorvoeren.

Om mijn onderzoek uit te kunnen voeren, zou ik jou graag willen vragen om een korte vragenlijst in te vullen. Dit zal ongeveer 10 minuten duren. Er bestaan geen goede of foute antwoorden, de vragen gaan immers over jouw mening en ervaringen. Ook als je twijfelt kan een antwoord ingevuld worden. Alle gegevens worden vertrouwelijk behandeld en niet aan derden bekend gemaakt.

De vragenlijst kan tot 31 mei 2012 ingevuld worden. Alvast hartelijk dank voor de medewerking! Voor informatie over het onderzoek of de vragenlijst kun je te allen tijde contact met mij opnemen.

[Klik hier voor de enquête.](#)

Met vriendelijke groet,

Hamiyet Ardiç

Reminder:

Beste collega,

Deze herhalingsmail wordt verstuurd naar alle benaderde medewerkers voor het onderzoek. Op 8 mei 2012 heb ik jou benaderd met de vraag of je mee wilt werken aan mijn afstudeeronderzoek 'Motivatie en deelname aan Training'. Indien je de vragenlijst wel hebt ingevuld wil ik je hartelijk bedanken en kan deze e-mail als niet verzonden worden beschouwd.

Als je niet hebt deelgenomen aan het onderzoek maar dit wel wilt doen, dan verzoek ik je vriendelijk om de vragenlijst in te vullen. Hiermee krijgen wij inzicht in de relatie tussen steun van de leidinggevende en Alliander, en de motivatie van medewerkers om deel te nemen aan trainingen. Je zult mij enorm helpen met mijn afstudeeronderzoek!

De vragenlijst kan je vóór 31 mei 2012 invullen. Dit zal ongeveer 10 minuten duren. Er bestaan geen goede of foute antwoorden, de vragen gaan immers over jouw mening en ervaringen. Alle gegevens worden vertrouwelijk behandeld en niet aan derden bekend gemaakt.

Alvast hartelijk dank voor de medewerking!

[Klik hier voor de enquête.](#)

Met vriendelijke groet,

Hamiyet Ardiç

1. Wat is je geslacht?

- Man
- Vrouw

2. Wat is je leeftijd? _ _

3. Wat is je hoogst afgeronde opleidingsniveau?

- Basisonderwijs
- MAVO/VMBO
- HAVO
- VWO
- LBO
- MBO
- HBO
- WO
- Anders, namelijk.....

4. Binnen welke bedrijfsonderdeel ben je werkzaam?

- Assetmanagement
- Infostroom
- Klant & Markt
- Klant & Service
- Uitvoering
- Veiligheid, Milieu & Kwaliteit
- Anders, namelijk.....

5. Waar werk je voornamelijk?

- In de binnendienst (intern op locatie. Bijvoorbeeld (beleid)adviseur, management assistent, medewerker klantenservice.)
- In de buitendienst (buiten, uitvoerend bij de klant. Bijvoorbeeld monteur, inspecteur, medewerker buitendienst)

6. Geef je leiding aan werknemers binnen Alliander?

- Ja
- Nee

Participatie in training en ontwikkeling

De volgende vragen gaan over je participatie in training en ontwikkelingsactiviteiten binnen Alliander.

7. Hoeveel trainingen heb je gevolgd vanaf 1 januari 2011 tot nu?

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4 of meer

8. Geef aan in welke mate je het eens/oneens bent met de onderstaande stellingen door het best passende antwoord aan te vinken.

	helemaal eens	eens	neutraal	oneens	helemaal oneens
Ik wil mijn vaardigheden verder ontwikkelen.					
Ik ben geïnteresseerd om deel te nemen aan een training.					
Ik ben niet van plan om in mijn ontwikkeling te investeren door training te volgen.					
Ik ga actief zoeken naar trainingsmogelijkheden om mijn kennis te ontwikkelen.					

Steun van de organisatie

De volgende vragen gaan over je werk en de steun die je krijgt bij je ontwikkeling.

9. Geef aan in welke mate je het eens/oneens bent met deze stellingen door het best passende antwoord aan te vinken.

	helemaal eens	eens	neutraal	oneens	helemaal oneens
Mijn organisatie biedt mij mogelijkheden om me te ontwikkelen via trainingen.					
Er is voldoende budget voor medewerkers beschikbaar om trainingen te volgen.					
Mijn organisatie houdt medewerkers op de hoogte van trainingsmogelijkheden.					
Ik krijg <i>niet</i> voldoende tijd om aan mijn ontwikkeling te werken.					
Mijn organisatie hecht waarde aan de ontwikkeling van medewerkers.					

Steun van leidinggevende

De volgende vragen gaan over je relatie met de leidinggevende.

10. Geef aan in welke mate je het eens/oneens bent met deze stellingen door het best passende antwoord aan te vinken.

	helemaal eens	eens	neutraal	oneens	helemaal oneens
Mijn leidinggevende wijst mij op mogelijkheden voor verdere ontwikkeling.					
Mijn leidinggevende geeft mij de benodigde tijd om een training te volgen.					
Mijn leidinggevende vindt het <i>niet</i> belangrijk dat ik nieuwe kennis opdoe.					
Mijn leidinggevende biedt mij de mogelijkheid om aan trainingen deel te nemen.					
Mijn leidinggevende moedigt mij aan om mijn vaardigheden te ontwikkelen.					

Werkbeleving

De volgende uitspraken gaan over hoe je je werk beleeft.

11. Geef aan in welke mate je het eens/oneens bent met deze stellingen door het best passende antwoord aan te vinken.

	helemaal eens	eens	neutraal	oneens	helemaal oneens
Ik heb het gevoel dat ik mezelf kan zijn in mijn baan.					
Ik heb de taken op mijn werk goed onder de knie.					
Ik ga niet echt met de andere mensen op mijn werk om.					
Op mijn werk heb ik vaak het gevoel dat ik moet doen wat anderen mij bevelen.					
Ik voel me bekwaam in mijn werk.					
Ik kan met anderen op het werk praten over wat ik echt belangrijk vind.					
De mensen op mijn werk zijn echte vrienden.					
Ik voel me niet echt competent in mijn baan.					
Mijn taken op het werk stemmen overeen met wat ik echt wil doen.					

Ik voel me vaak alleen als we onder collega's zijn.
Ik voel me vrij mijn werk te doen zoals ik denk dat het goed is
Ik heb het gevoel dat ik ook de moeilijke taken op mijn werk tot een goed einde kan brengen.
Ik twijfel eraan of ik mijn werk goed kan uitvoeren.
Ik voel niet echt een band met de andere mensen op mijn werk.
Ik ben goed in mijn baan.
Op mijn werk, voel ik me gedwongen dingen te doen die ik niet wil doen.
Ik voel me een deel van een groep op het werk.
Als ik mocht kiezen, dan zou ik mijn werk anders aanpakken.

Motivatie

Je bent bijna aan het eind van de vragenlijst. Dit is een laatste reeks met stellingen die gaan over je motivatie op het werk.

12. Geef aan in welke mate je het eens/oneens bent met deze stellingen door het best passende antwoord aan te vinken.

	helemaal eens	eens	neutraal	oneens	helemaal oneens
Op het werk probeer ik steeds mijn best te doen					
omdat ik het belangrijk vind.					
omdat ik anders in de problemen kom.					
omdat ik me anders slecht voel.					
omdat ik er plezier in schep.					
omdat ik me anders schuldig voel.					
omdat ik het mijn plicht vind.					
omdat ik een goede werknemer wil zijn.					
omdat ik mijn baan leuk vind.					
omdat ik anders een slechte evaluatie krijg.					

13. Heb je opmerkingen over de vragenlijst of het onderzoek?

.....
.....
.....

14. Wil je op de hoogte worden gesteld van de resultaten van dit onderzoek?

- Ja
- Nee

15. Vul hier je e-mailadres in (dit zal enkel gebruikt worden voor het doorsturen van het onderzoeksrapport):

.....

Hartelijk dank voor je medewerking!

Bijlage II – Chi-kwadraattoets

Goodness of fit tests

Tabel I
Geslacht

Categorie	O _i	E _i *	O _i – E _i	(O _i - E _i) ²	(O _i - E _i) ² /E _i
1: man	844	849.8	-5.8	33.64	0.040
2: vrouw	209	203.2	5.8	33.64	0.166
Totaal	1053	1053	0.0		$\chi^2 = 0.206$

* Verwachte cel frequenties (E_i) zijn berekend met respectievelijk de percentages: 80,7%, 19,3% voor N= 5660 voor Alliander

Tabel II
Leeftijdsgroep

Categorie	O _i	E _i *	O _i – E _i	(O _i - E _i) ²	(O _i - E _i) ² /E _i
1: < 29	113	136.8	-23.8	566.44	4.141
2: 30 - 39	240	242.2	-2.2	4.84	0.020
3: 40 - 49	243	245.3	-2.3	5.29	0.022
4: 50 – 59	369	332.0	37	1369	4.123
5: 60 >	79	87.7	-8.7	75.69	0.863
Totaal **	1044	1044	0.0		$\chi^2 = 9.169$

* Verwachte cel frequenties (E_i) zijn berekend met respectievelijk de percentages: 13,1%, 23,2%, 23,5%, 31,8%, 8,4% voor N= 5660 voor Alliander

** 'Niet ingevuld' is niet meegenomen, omdat het niet mogelijk is in de berekening van de chi-kwadraattoets.

Tabel III
Opleidingsniveau

Categorie	O _i	E _i *	O _i – E _i	(O _i - E _i) ²	(O _i - E _i) ² /E _i
1: Basisonderwijs	5	7.2	-2.2	4.84	0.672
2: MAVO/VMBO	52	46.0	6.0	36.00	0.783
3: HAVO	32	23.5	8.5	72.25	3.074
4: VWO	10	12.3	-2.3	5.29	0.431
5: LBO	42	133.0	-91	8281.00	62.262
6: MBO	511	429.7	81.3	6609.69	15.382
7: HBO	289	241.4	47.6	2265.76	9.386
8: WO	82	129.9	-47.9	2294.41	17.663
Totaal **	1023	1023	0.0		$\chi^2 = 109.653$

* Verwachte cel frequenties (E_i) zijn berekend met respectievelijk de percentages: 0,7%, 4,5%, 2,3%, 1,2%, 13,0%, 42,0%, 23,6%, 12,7% voor N= (5660–426)= 5234 voor Alliander

** 'Anders/onbekend' is niet meegenomen, omdat het niet representatief zou zijn. De onbekende gegevens kunnen immers verspreid worden over de overige acht antwoord categorieën

Tabel IV
Bedrijfsonderdeel

Categorie	O _i	E _i *	O _i – E _i	(O _i - E _i) ²	(O _i - E _i) ² /E _i
1: Assetmanagement	50	49.7	0.3	0.09	0.002
2: Infostroom	29	40.4	-11.4	129.96	3.217
3: Klant & Markt	32	37.3	-5.3	28.09	0.753
4: Klant & Service	179	201.8	-22.8	519.84	2.576
5: Uitvoering	726	696.5	29.5	870.25	1.250
6: VMK	19	9.3	9.7	94.09	10.117
Totaal **	1035	1035	0.0		$\chi^2 = 17.915$

* Verwachte cel frequenties (E_i) zijn berekend met respectievelijk de percentages: 4,8%, 3,9%, 3,6%, 19,5%, 67,3%, 0,9% voor N= (5660–2201)= 3456 voor Alliander

** 'Anders' is niet meegenomen, omdat het niet representatief zou zijn. Voor de enquête zijn immers alleen de bovesnstaande zes bedrijfsonderdelen benaderd. Ook 'niet ingevuld' is buiten beschouwing gelaten, omdat het niet mogelijk is in de berekening van de chi-kwadraattoets.

Publieke dimensie van Alliander en het afstudeeronderwerp

19 maart 2012

Inleiding

Binnen de master Strategisch Human Resource Management worden organisaties vaak bekeken vanuit de externe context waarin ze opereren en hun publieke dimensie. Bovendien spelen diverse maatschappelijke vraagstukken een rol bij de (HR-) strategie en beleid van een organisatie. In deze paper wordt aan de hand van wetenschappelijke literatuur een analyse gedaan van de publieke dimensie van Alliander en het vraagstuk van het afstudeeronderzoek.

Alliander is een netwerkbedrijf dat verantwoordelijk is voor het beheer van elektriciteits- en gasnetten in grote delen van Nederland. Alliander is het moederbedrijf van de bedrijfsonderdelen Endinet, Liander, Liandon en ZiuT. Het aansluiten van klanten op energienetwerken en de distributie van elektriciteit en gas vormen de kernactiviteiten van de organisatie. (Alliander website, 2012a).

Publieke dimensie

Leisink (2005) beschrijft dat het publieke domein meer behelst dan alleen overheidsinstellingen en arbeidsorganisaties in de publieke sector. Organisaties hebben steeds meer een wisselwerking met de maatschappij, waarbij de maatschappij dus ook een steeds grotere rol heeft bij het handelen van organisaties (Leisink, 2005:5). De auteur is van mening dat de publieke dimensie niet alleen wordt bepaald door het type organisatie, maar ook door haar mogelijke maatschappelijke functie. Het gaat dus meer om de organisatie identiteit en waar een organisatie voor staat (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Rainey (2003) veronderstelt dat formele organisatiekenmerken zoals eigenaarschap, financiering en zeggenschap bepalen in hoeverre een organisatie publiek of privaat kan zijn (Rainey, 2003:71). Hij geeft ook aan dat er geen grof onderscheid tussen publiek en privaat gemaakt kan worden. Publieke en private organisaties tonen volgens Rainey (2003) namelijk meer overeenkomsten dan verschillen aan. Haas, Hall en Johnson (1966, *in*: Rainey 2003:58) hebben een onderzoek uitgevoerd naar de karakteristieken van een groot aantal organisaties, waaruit bleek dat veel van deze gevonden kenmerken zowel in publieke als private organisaties bestonden. Hierbij geeft Rainey (2003) aan dat taken en functies van organisaties meer invloed op de organisatietypering blijken te hebben dan hun publieke of private status. De publieke en private sector overlappen elkaar steeds meer en zijn op bepaalde punten met elkaar in verband (Rainey, 2003:59). Private en publieke organisaties beïnvloeden elkaar de afgelopen paar jaar ook steeds meer. Zo kunnen publieke organisaties meer bedrijfsmatig gemanaged worden middels de zogenaamde New Public Management, en private organisaties kunnen maatschappelijke, lange termijn doelen nastreven (Rainey, 2003:59). Een organisatie hoeft dus niet per definitie geheel publiek of privaat, maar kan een 'hybride' vorm zijn (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Immers, organisaties die als privaat worden

onderscheiden kunnen ook te maken hebben met bepaalde maatschappelijke belangen en vraagstukken en de aanpak ervan (Leisink, 2005). Vanuit deze gedachte behelst de publieke dimensie zowel publieke als private arbeidsorganisaties. In deze paper zal ook deze brede benadering van Leisink (2005) en Noordegraaf en Teeuw (2003) gehanteerd worden.

Organisatie en identiteit

Noordegraaf en Teeuw (2003:4) veronderstellen dat een organisatie niet volledig publiek of volledig privaat is. In hun artikel beschrijven zij de verhouding tussen publiek en privaat aan de hand van het begrip 'publieke identiteit'. De identiteit van een organisatie kan bepaald worden door het type organisatie en door de duurzame kenmerken die een organisatie onderscheiden (Whetten & Godfrey, 1998, *in*: Noordegraaf en Teeuw, 2003:5). Op basis van het werk van Gawthrop (1984, *in*: Noordegraaf en Teeuw, 2003:6) worden vier dimensies omschreven die bepalend zijn voor een onderscheid tussen een publieke of private identiteit van organisaties. Hierbij gaat het om de dimensies het idee van doelgerichtheid, oorzakelijkheid, tijd en orde. Deze zullen hieronder toegepast worden op Alliander.

De eerste dimensie houdt in dat organisaties een verschillend idee van doelgerichtheid hebben. Bij een private benadering hoort de afwezigheid van het realiseren van een hoger doel. Wel is hier sprake van stabiele, korte termijn doelen die geïmplementeerd zijn. Bij de publieke benadering gaat het wel om het realiseren van een hoger doel met een lange termijn oriëntatie. Alliander lijkt binnen het idee van doelgerichtheid een publieke opvatting te hebben. De organisatie heeft de missie om te zorgen voor een betere samenleving in de omgeving waarin ze verbonden is, door energienetwerken te beheren en bij te dragen aan een maatschappelijke en economische groei (Alliander jaarplan, 2012). Dit is een lange termijn doelstelling van Alliander.

De tweede dimensie wordt in private organisaties beschreven als een eenduidige relatie tussen oorzaak en gevolg, doelen en middelen. Slechts de directe invloeden van het handelen en de doelbereiking van een organisatie worden bekeken. Bij de publieke opvatting wordt de werkelijkheid beschouwd als een 'complex systeem van onderlinge afhankelijkheden' (Noordegraaf & Teeuw, 2003:7). Ook binnen het idee van oorzakelijkheid heeft Alliander een meer publieke identiteit. Alliander probeert bijvoorbeeld met het bieden van leer- en ontwikkelingsmogelijkheden te zorgen voor zowel vakinhoudelijke kennis en vaardigheden als houding- en gedragsontwikkeling, wat vervolgens kan bijdragen aan tevreden en effectieve werknemers en voor een goed werkgeverschap. Binnen de publieke opvatting kunnen verschillende handelingen en beslissingen elkaar dus beïnvloeden. Zo kunnen meer getrainde en gekwalificeerde werknemers bijdragen aan een betere maatschappij. Bovendien wordt de doelbereiking van Alliander met betrekking tot persoonlijk resultaat en ontwikkeling stapsgewijs en in open, jaarlijks een aantal keer terugkerende gesprekken en gevarieerde overlegsituaties met leidinggevende gedaan, wat tevens een kenmerk is van de dimensie oorzakelijkheid (Noordegraaf & Teeuw, 2003:8). Alliander kijkt dus niet alleen naar de directe impact van het handelen omtrent training en ontwikkeling.

Binnen de dimensie het idee van tijd wordt bij de private opvatting vooral gedoeld op een maximale efficiency en zekerheid. Hierbij spelen verleden en toekomst geen rol in overwegingen. De publieke benadering ziet de belangen van toekomstige generaties en de voorbereiding op onverwachte ontwikkelingen en de discussie daarover juist als een belangrijk en dynamisch punt van handelen (Noordegraaf & Teeuw, 2003:7). Ook bij het idee van tijd lijkt Alliander meer een publieke oriëntatie te hebben. De organisatie streeft naar het leveren van een betrouwbare dienstverlening en betrokkenheid bij stakeholders (Alliander jaarplan, 2012). Zo heeft Alliander een aantal strategische programma's die als doel hebben om veranderingen in complexe situaties door te voeren. Bijvoorbeeld het tekort aan technici en de dreiging tot sluiting van een aantal technische trainingen is een maatschappelijk urgent vraagstuk in Nederland. Als een technisch bedrijf lijdt Alliander hier ook onder en heeft moeite om voldoende en geschikt technisch personeel te vinden (Alliander jaarplan, 2012). De activiteiten en projecten omtrent dit probleem vormen een actieve kwestie voor een lange termijn. Hiervoor wordt rekening gehouden met waar Alliander in de toekomst zou willen staan als een innovatieve en kwaliteitsvolle werkgever en dienstverlener.

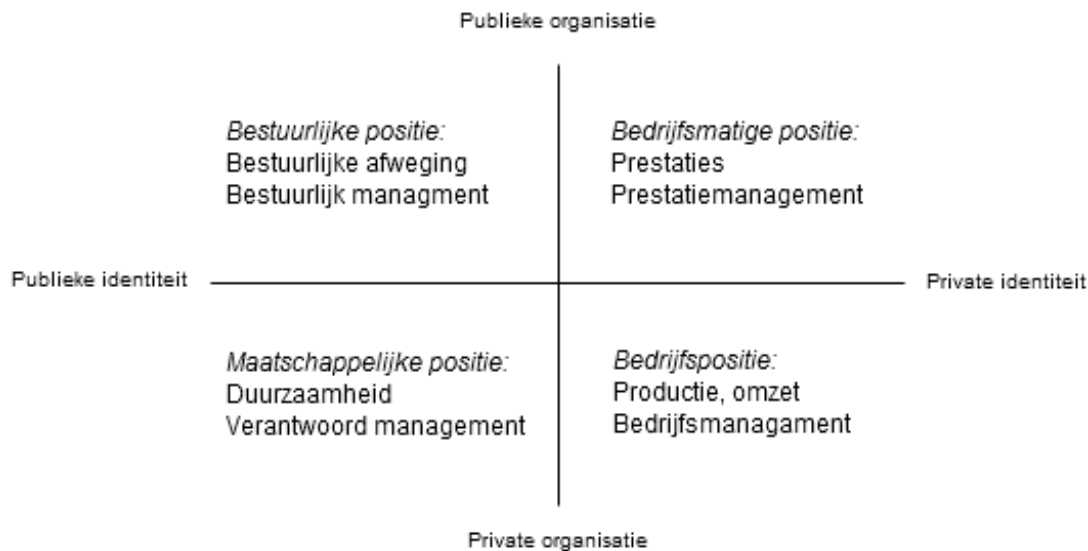
De vierde dimensie betreft het idee van de orde. Binnen de private opvatting is er sprake van een verticale orde waarin er een hiërarchische relatie is tussen zogenaamde superieure werknemers en ondergeschikten. De publieke opvatting daarentegen beschouwd een horizontale orde, waarbij wederzijdse afhankelijkheden een rol spelen in de relatie tussen werknemers (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Bij Alliander is er wel sprake van hiërarchie, wat ook blijkt uit de organisatiestructuur. Hoewel Alliander een meer private opvatting toont bij deze dimensie, is in de praktijk ook een publieke identiteit herkenbaar. Elk afdeling heeft een leidinggevende die zelf weer onder een directeur van een bedrijfs onderdeel valt. In een afdeling is er echter sprake van een gelijke machtsverhouding tussen werknemers aangezien zij afhankelijk van elkaar zijn en samen dienen te werken voor het behalen van afdelingsdoelen en organisatiedoelen.

Volgens Gawthrop (1984, *in*: Noordegraaf en Teeuw, 2003) kan een formeel publieke organisatie een private identiteit hebben of is er juist sprake van een formeel private organisatie met een publieke identiteit. Het laatste lijkt bij Alliander het geval te zijn. De organisatie heeft op drie dimensies een meer publieke identiteit en op één kenmerk een meer private identiteit. Noordegraaf en Teeuw (2003) koppelen de begrippen organisatie en identiteit los van elkaar, waardoor vier typen van organisatorische posities worden onderscheiden. Uit de beknopte analyse van hierboven bleek Alliander per definitie een private organisatie te zijn, maar met een meer publieke identiteit. Op basis van figuur 1 kan gesteld worden dat Alliander een maatschappelijke positie inneemt. Duurzaamheid, duurzaam ondernemen en maatschappelijk verantwoord ondernemen spelen hier een belangrijke rol in. De maatschappelijke identiteit van private organisaties staat de laatste jaren bekend als maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) (Noodegraaf & Teeuw, 2003:10). Organisaties die aan MVO doen maken bij belangrijke besluiten een afweging tussen economische, sociale en milieubelangen. Alliander beschouwt MVO niet alleen als een activiteit maar ook als mentaliteit. De organisatie hecht namelijk naast een winstogmerk ook waarde aan maatschappelijke waarden en

normen. Bovendien speelt verbondenheid een rol bij Alliander wat betekent dat de organisatie voortdurend in verbinding wil staan met de omgeving waarin ze opereert (Alliander jaarplan, 2012).

Tevens gaat Alliander uit van een stakeholderbenadering. Klantgerichtheid en een goede dienstverlening vormen de uitgangspunten van de organisatie met betrekking tot de stakeholdergroep klanten. Binnen Alliander worden ook werknemers als een belangrijke stakeholdergroep beschouwd. De organisatie toont waardering voor de mensen die haar klanten bedienen. Hiermee hangt samen dat Alliander hoog scoort bij op het jaarlijkse medewerkeronderzoek. Verder zijn uiteraard de aandeelhouders belangrijke stakeholders van Alliander. Dit zijn diverse gemeenten en provincies in Nederland. Ook het eigenaarschap van Alliander heeft dus een publiek karakter. De laatste stakeholder is de maatschappij. Uit de missie en visie van Alliander blijkt dat er veel belang aan de maatschappij wordt gehecht. De missie van de organisatie is het “[...] streven naar een betere samenleving in de regio’s waarmee we zijn verbonden”, met de visie: “Door onze verbinding met de samenleving leveren we onze diensten snel, innovatief en betrouwbaar. Klanten ervaren het netwerkbedrijf Alliander hierdoor als de beste onderneming in zijn soort. In dialoog met onze stakeholders en vanuit onze ambitie om continu te verbeteren, zijn we in staat een evenwichtige bijdrage aan de groei van al onze stakeholders te realiseren. In de regio’s waar we mee verbonden zijn, werken we gedreven aan een betere samenleving” (Alliander jaarplan, 2012).

Verder is het handelen en de taken van de organisatie wettelijk bepaald aangezien het belang van de maatschappij hier meespeelt en zij afhankelijk is van een betrouwbare levering van energie (Alliander jaarplan, 2012). Ondanks dat Alliander niet beursgenoteerd staat, past de organisatie de Corporate Governance code van Nederland toe. Dit is een code voor goed ondernemerschap, transparantie, integriteit en een goede toezicht hierop (Alliander website, 2012b). Aangezien Alliander een belangrijke rol heeft in de maatschappij, hecht de organisatie veel waarde aan goed ondernemerschap die recht doet aan het vertrouwen en de belangen van haar vier belangrijkste stakeholders. Paauwe (2004) beschrijft dat HRM niet alleen gaat om een strategische en economische toegevoegde waarde in termen van winstgevendheid, efficiëntie en kwaliteit, maar ook om morele waarden. De auteur benoemt gelijkheid en legitimiteit als twee belangrijke aspecten. Individuen willen een gelijke, eerlijke balans tussen hun bijdrage aan een organisatie en wat ze ervoor terug krijgen. Legitimiteit wordt door Paauwe (2004:4) gedefinieerd als ‘the exchange relationship at a more collective level and relates to the relationship between the organization and society at large’. Dit concept kan goed gerelateerd worden aan de aandacht die Alliander aan zijn stakeholders geeft. Uit deze punten blijkt dat Alliander voornamelijk een publieke identiteit heeft.



Figuur 1: Vier organisatorische posities (Noordegraaf en Teeuw, 2003:9)

Organisatie vraagstuk

Bij Alliander speelt de HR activiteit training en ontwikkeling van werknemers een belangrijke rol. De organisatie biedt het personeel veel training en ontwikkelingsmogelijkheden gericht op zowel vakinhoudelijk gebied als op houding en gedrag. Hierbij is echter de vraag wat de relatie is tussen steun voor ontwikkeling en de participatie in training. Voldoening aan psychologische basisbehoeften autonomie, competentie en verbondenheid en motivatie zijn mogelijke mediators in deze relatie. Voor het belang van organisaties en het personeel is het noodzakelijk dat werknemers steun krijgen in het werk en bij training en ontwikkeling (Kuvaas & Dysvik, 2010). Ook de motivatie om in training en ontwikkelingsactiviteiten te willen participeren is belangrijk voor het personeel (Kuvaas & Dysvik, 2010). Leidinggevenden hebben hierin een grote rol, aangezien zij van belang zijn bij de vorming van HR activiteiten, zoals training en ontwikkeling (Boselie, 2010:212). Larsen en Brewster (2003: *in*: Leisink & Knies, 2011) hebben een onderzoek uitgevoerd in een aantal Europese landen. Uit hun onderzoek bleek dat met name organisaties in Nederland, steeds meer verantwoordelijkheid aan het lijnmanagement geven in onderwerpen zoals training en ontwikkeling. Twee derde van de organisaties geven aan dat de voornaamste verantwoordelijkheid van besluiten omtrent beleid over deze activiteit ligt bij het lijnmanagement, al dan niet in samenwerking met de HR afdeling (Larsen & Brewster, 2003: *in*: Leisink & Knies, 2011:1903). Leidinggevenden worden door werknemers immers beschouwd als krachtige, motiverende hulpbronnen (Kuvaas & Dysvik, 2010). Bij deze HR activiteit kunnen leidinggevende rekening houden met de behoeften van werknemers en hen stimuleren in de participatie van training en ontwikkelingsactiviteiten. Hun steun kan helpen bij de persoonlijke en loopbaanontwikkeling van werknemers. Het houden van bilaterale, voortgang en evaluatie gesprekken en het steunen van werknemers laten de HR professionals bij Alliander voornamelijk aan de leidinggevenden over. Ook in de literatuur wordt het daadwerkelijke coachen en steunen van werknemers bij hun ontwikkeling als een rol van lijnmanagers of leidinggevende beschouwd (Boselie,

2010:213). In het kader van het huidige tekort aan technici, meer aanbod van gekwalificeerde werknemers op de arbeidsmarkt en het concept 'een leven lang leren' is het belangrijk dat organisaties, dus ook Alliander, aandacht besteden aan de ontwikkeling van werknemers. Verder kunnen werknemers de motivatie en behoefte hebben om een bijdrage te leveren aan de maatschappij. Hieruit blijkt dat er een publieke dimensie is aan het onderzoeksvraagstuk. Ontwikkeling van werknemers werkt uiteraard ook uit in de effectiviteit, productiviteit en prestaties (Boselie, 2010; Kuvaas & Dysvik, 2010). Vanuit dit opzicht kan gesteld worden dat het vraagstuk ook een private functie heeft.

Conclusie

Uit wetenschappelijke artikelen blijkt dat een duidelijk onderscheid tussen publieke en private organisaties niet gemaakt kan worden, wat ook het geval lijkt te zijn bij Alliander. Aan de hand van een korte analyse is bepaald of de identiteit van de organisatie meer publiek of meer privaat is. Hieruit bleek dat Alliander een hybride vorm is en ingedeeld kan worden als een formeel private organisatie, met een publieke identiteit. Winstgevendheid en hiërarchie zijn twee karakteristieken van de organisatie. Echter, naast deze private functie heeft de organisatie ook een publieke rol. De aandeelhouders van Alliander zijn provincies en gemeenten en de organisatie is erg gericht op het vervullen van maatschappelijke belangen. Een maatschappelijke positie wordt sterk ingenomen wat ook blijkt uit de stakeholderbenadering, missie en visie van de organisatie en het feit dat taken van Alliander wettelijk bepaald zijn. Naast economische waarden zoals winst en effectiviteit zijn morele waarden zoals legitimiteit en gelijkheid ook een belangrijke kwestie bij de organisatie.

Ook het onderzoeksvraagstuk lijkt zowel een private als een publieke functie te hebben. Training en ontwikkeling kan naast verhoogde organisatie prestaties, effectiviteit en concurrentievoordeel ook bijdragen aan de kennis en vaardigheden van een individu. Op termijn kan dit een positief effect hebben op de maatschappij en de arbeidsmarkt waar meer gekwalificeerde mensen beschikbaar zijn. Steun van de organisatie en leidinggevende, de psychologische basisbehoeften autonomie, competentie en verbondenheid, en motivatie van een individuele werknemer zijn ook meegenomen in het vraagstuk.

Bronnen

Alliander jaarplan (2012). Jaarplan: onze initiatieven voor 2012. Geraadpleegd op 28 februari 2012 via www.alliander.com/nl/alliander/actualiteit/nieuwsberichten/alliander_jaarplan_gepubliceerd_.htm

Alliander website (2012a). Webpagina: Het bedrijf. Geraadpleegd op 10 februari 2012 via www.alliander.com/nl/alliander/over-alliander/het-bedrijf/index.htm

Alliander website (2012b). Webpagina: Corporate Governance. Geraadpleegd op 28 februari 2012 via www.alliander.com/nl/alliander/over-alliander/corporate-governance/index.htm

Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2010). Exploring alternative relationships between perceived investment in employee development, perceived supervisor support and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 138–156.

Leisink, P. (2005). Organisaties en het maatschappelijke belang van personeelsbeleid. Utrecht: Oratie, Bestuurs- & Organisationswetenschappen aan de Universiteit Utrecht.

Leisink, P. & Knies E. (2011). Line managers' support for older workers. *The International Journal of HR*, 22(9), 1907-1917.

Noordegraaf, M. & Teeuw M. (2003). 'Publieke identiteit: eigentijds organiseren in de publieke sector', *Bestuurskunde*, 12(1): 2-13.

Rainey, H. (2003). 'What makes public organizations distinctive', pp. 55-78 uit *Understanding and managing public organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.