

# **Flexibel blijven leren op de werkplek**

Een onderzoek naar het psychologisch contract.

leeractiviteiten van werknemers en  
de invloed van de omgeving van de organisatie

**Annet Feijen**

(3011895)

**Hester van Breda- Verduijn**

(1<sup>ste</sup> beoordelaar)

**Jeroen Janssen**

(2<sup>de</sup> beoordelaar)

**Masterthesis Onderwijskundig Ontwerp en Advisering**

**Juni 2009**

<b>Inhoudsopgave</b>	
<b>Samenvatting</b> .....	2
<b>Probleemstelling</b> .....	2
<b>Theoretisch kader</b> .....	4
<i>Het psychologisch contract</i> .....	4
Het leren van werknemers.....	6
<i>Het psychologisch contract en leren</i> .....	8
<i>Omgeving van de organisatie</i> .....	9
<b>Onderzoeksvraag</b> .....	11
<b>Methode</b> .....	12
<i>Respondenten</i> .....	12
<i>Materiaal</i> .....	13
<i>Pilotonderzoek</i> .....	15
<i>Dataverzameling hoofdonderzoek</i> .....	16
<i>Kwaliteit van de vragenlijst</i> .....	16
Factoranalyse.....	18
Betrouwbaarheidsanalyse.....	21
<i>Analyse hoofdonderzoek</i> .....	22
Berekening schaalscores.....	22
UitgevoerdeAnalyses.....	23
<b>Resultaten</b> .....	24
<i>Beschrijvende resultaten</i> .....	24
<i>Resultaten van de analyses</i> .....	26
<b>Conclusie en discussie</b> .....	27
<i>Het psychologisch contract en leren</i> .....	27
Model van Lam (2007).....	28
Vergelijking met eerder onderzoek.....	29
Het leren van werknemers.....	30
<i>Invloed van flexibiliteit van de omgeving</i> .....	31
<i>Kanttekeningen</i> .....	32
<i>Vervolgonderzoek</i> .....	34
<b>Literatuurlijst</b> .....	35

Bijlage 1: Vragenlijst

Bijlage 2: Betrouwbaarheid pilotonderzoek

## **Samenvatting**

In de huidige kenniseconomie wordt de omgeving van organisaties steeds flexibeler, leren van werknemers wordt steeds noodzakelijker en werkgever en werknemer krijgen andere verwachtingen van elkaar. Het psychologisch contract omvat deze wederkerige impliciete verwachtingen van werkgever en werknemer. Er is onderzocht of vier vormen binnen het psychologisch contract verschillen op de mate waarin werknemers bezig zijn met leeractiviteiten en in welke mate deze verschillen worden beïnvloed door de flexibiliteit van de omgeving van de organisatie. Er is een surveyonderzoek uitgevoerd bij 158 werknemers van zes verschillende organisaties (twee profit, twee overheid en twee non-profit). Door middel van een digitale gesloten vragenlijst zijn het psychologisch contract, de leeractiviteiten van werknemers en flexibiliteit van de omgeving onderzocht. Op basis van factor- en betrouwbaarheidsanalyses zijn er schaalscores berekend. Uit de ANOVA bleek dat er geen verschillen zijn tussen de vormen van het psychologisch contract ten aanzien van de mate van leeractiviteiten van werknemers. Er is wel een significante samenhang tussen de flexibiliteit van de omgeving en de mate van leeractiviteiten. Deze samenhang zorgde niet voor voldoende verklaarde variantie om verschillen te kunnen waarnemen tussen de vormen van het psychologisch contract voor de mate van leeractiviteiten. Er is geconcludeerd dat het leren van werknemers wordt beïnvloed door de flexibiliteit van de omgeving. Het model van Lam (2007) geeft een indicatie dat leren van werknemers onder andere ook beïnvloed wordt door de mate waarin de arbeidsvaardigheden door de organisatie of een beroep worden vastgesteld, de mate van gewenste autonomie van de werknemer en de mate van standaardisatie van benodigde kennis en vaardigheden. Deze kenmerken kunnen worden meegenomen in vervolgonderzoek. De resultaten van dit onderzoek kunnen beïnvloed zijn door de economische recessie waar Nederland zich op dit moment in bevindt.

## **Probleemstelling**

In de huidige kenniseconomie vinden veel nieuwe ontwikkelingen plaats in organisaties. Om een goede concurrentiepositie in te nemen moeten organisaties flexibel kunnen inspelen op de vele veranderingen in de omgeving (Thunissen, 2001). Door deze benodigde flexibiliteit is er een nieuwe betekenis van leren ontstaan en zijn arbeidsrelaties veranderd. Leren heeft als doel gekregen om werknemers en organisaties continu verder te laten ontwikkelen in hun expertisegebied. Leren en de werkplek worden steeds meer met elkaar verweven (Bolhuis & Simons, 1999). Daarnaast is ook de verantwoordelijkheidsverdeling tussen werknemer en werkgever veranderd. De werknemer wordt steeds meer zelf verantwoordelijk voor zijn loopbaanontwikkeling en verwacht hierbij ondersteuning van de werkgever. Bij deze ontwikkelingen is het van belang dat de organisatie aandacht besteedt aan de employability van de werknemers. *Employability* is “de ontwikkeling van adaptiviteit en flexibiliteit in het functioneren van werknemers met als doel de inzetbaarheid van de werknemers te vergroten” (Brouwer, Van Lin & Zwinkels, 2001, p.3). Bij een hoge mate van employability zijn werknemers breed en blijvend inzetbaar (Thunissen, 2001). Onder employability valt de ontwikkeling

van de werknemer en zijn interne en externe mobiliteit (Ten Brink, 2004). Lankhuijzen (2002) vat de nieuwe ontwikkelingen in de samenleving samen onder de verschuiving van korte termijn leerdoelen, gefocust op performance en volledig gestuurd door de organisatie, naar lange termijn leerdoelen, met een focus op employability en meer verantwoordelijkheid voor de werknemer.

Met deze verschuiving van performance naar employability, vindt er ook een verschuiving plaats in de denkbeelden over het psychologisch contract. De werknemer wordt zelf steeds meer verantwoordelijk voor de eigen loopbaanontwikkeling (Thunissen, 2001). Ook wordt er hierbij verwacht dat de werkgever meer ondersteuning biedt door middel van het aanbieden van ontwikkelingsmogelijkheden (Heery & Noon, 2001).

Een psychologisch contract is een serie ongeschreven verwachtingen die op ieder moment gelden tussen werknemer en werkgever (Makin, Cooper, & Cox, 1997). Deze verwachtingen tussen werknemer en werkgever kunnen in balans of in disbalans zijn. De mate van balans in een psychologisch contract heeft invloed op zowel de organisatie als het individu. Uit verschillende onderzoeken (Tsui, Pearce, Porter & Tripoli, 1997; Shore & Barksdale, 1998) blijkt bijvoorbeeld de invloed van het psychologisch contract op de productiviteit van de werknemer, burgerschapsgedrag, trouw aan de organisatie, mobiliteit, aanwezigheid, affectieve gedrevenheid, carrière perspectief, ontvangen support en rechtvaardigheidsgevoel. Er is echter nog relatief weinig onderzoek gedaan naar de invloed van het psychologisch contract op de ontwikkeling van werknemers. Om te kunnen blijven inspelen op de flexibele omgeving is een continue ontwikkeling van werknemers echter wel nodig. Het psychologisch contract kan een bijdrage leveren aan het bevorderen van de employability van werknemers (Heery & Noon, 2001).

De vraag rijst of er verschillen bestaan tussen de vormen van balans en disbalans binnen het psychologisch contract voor de mate van leren bij werknemers. In enkele onderzoeken (Ten Brink, 2006; Lankhuijzen, 2002; Payne, Culbertson, Boswell & Barger, 2008) is er gezocht naar deze verschillen. Op basis van de social exchange theorie van Blau (1964) werd verwacht dat bij een balans in het psychologisch contract er meer leren zou plaatsvinden bij de werknemers, dan bij een disbalans. Volgens Blau (1964) vindt er namelijk in een vorm van balans meer ontwikkeling plaats dan in een vorm van disbalans. Ook werd op basis van deze theorie verwacht dat bij wederkerige hoge investering (hoge balans) er meer werd geleerd dan bij wederkerige lage investering (lage balans), omdat er bij hoge balans een hogere mate van commitment van de werknemer wordt verwacht. Deze verwachtingen werden echter in de verschillende onderzoeken niet onderschreven. Payne et al. (2008) verklaren de grote mate waarin trainingen worden gevolgd bij een disbalans in het psychologisch contract onder andere door de aanname dat trainingen volgen niet willekeurig is, maar met een doel wordt gedaan. Een werknemer kan trainingen volgen zien als iets positiefs voor zowel de persoonlijke ontwikkeling als de organisatie. Als een training iets positiefs betekent voor de organisatie, dan geeft dit een indicatie voor een mogelijke invloed van de omgeving van de organisatie op het leergedrag van

werknemers. De werknemer zou dan leren omdat dat nodig is voor het functioneren van de organisatie. Dit wordt beïnvloed door de omgeving waarin de organisatie staat.

De invloed van de omgeving op het functioneren van de organisatie wordt bevestigd door de contingentiebenadering op organisaties. Volgens de contingentiebenadering is de effectiviteit van een organisatiestructuur afhankelijk van de organisatiecontext (Pfeffer, 1982). Als een organisatie een in een flexibele context functioneert, waarin veel veranderingen plaatsvinden, dan heeft een organisatie een organische structuur nodig om hier effectief mee om te kunnen gaan (Mintzberg & Quinn, 1996). Een organische structuur wordt gekenmerkt door een complexe organisatiestructuur, hoge differentiatie, hoge integratie, gedecentraliseerde beslissingen en wederkerige aanpassing (Jones, 2005). Dit betekent dat een organische structuur effectief werkt in een flexibele omgeving, maar minder effectief is in een stabiele omgeving.

In dit onderzoek is allereerst onderzocht of er verschillen bestaan tussen de vormen van balans in het psychologisch contract voor de mate van leren van werknemers. Daarna is onderzocht of deze verschillen beïnvloed worden door de flexibiliteit van de omgeving van de organisatie.

### **Theoretisch kader**

In het theoretisch kader zullen de verschillende concepten uit de onderzoeken verder worden onderbouwd. Allereerst zal het psychologisch contract worden uitgelegd, waarna het leren van werknemers verder wordt geoperationaliseerd. Als laatste zal de omgeving van de organisatie centraal staan.

#### *Het psychologisch contract*

Een psychologisch contract is een serie ongeschreven verwachtingen die gelden tussen werknemer en werkgever (Makin et al., 1997). Een psychologisch contract bevat drie kernaspecten: het is impliciet, er bestaat wederkerigheid tussen werknemer en werkgever en er zijn verplichtingen en verwachtingen aanwezig (Lankhuijzen, 2002).

Ten eerste is een psychologisch contract impliciet. Het bestaat ongeschreven naast een formeel arbeidscontract. Het gaat om verwachtingen die zich in iemands hoofd afspelen (Lankhuijzen, 2002). Makin et al. (1997) pleiten ervoor om het psychologisch contract explicieter te maken, zodat verwachtingen van werkgever en werknemer beter op elkaar aangepast kunnen worden.

Ten tweede bestaat er binnen een psychologisch contract een wederkerigheid tussen werkgever en werknemer. Dit houdt in dat werknemer en werkgever verwachten om aan elkaar te geven en van elkaar te ontvangen. Zij kunnen lage of hoge verwachtingen van elkaar hebben (Lankhuijzen, 2002). De wederkerige verwachtingen kunnen worden onderzocht vanuit het perspectief van de werkgever of vanuit de werknemer. In dit onderzoek zal het psychologisch contract worden onderzocht vanuit de werknemer. Hier is voor gekozen, omdat er een verschil kan bestaan tussen in hoeverre de werkgever denkt te voldoen aan de verwachtingen van de werknemer en in welke mate dit

zo ontvangen wordt door de werknemer. Als de werkgever denkt voldoende ontwikkelingsmogelijkheden aan te bieden, maar dit wordt niet zo ervaren door de werknemers, dan geeft dit een vertekend beeld. Aangezien het psychologisch contract vaak impliciet is, is het van belang het te onderzoeken vanuit één perspectief.

Als derde aspect zijn verwachtingen en verplichtingen gegeven. Het gaat hier om verwachtingen en verplichtingen van de werknemer naar de werkgever toe en vice versa. In dit onderzoek zullen de volgende twee termen gebruikt worden: werkgeververplichtingen en werknemerverplichtingen. Werkgeververplichtingen is datgene waarvan een werknemer vindt dat een werkgever die verplicht is te doen. Dat heeft dus verband met wat een werknemer van een werkgever verwacht. Voorbeelden van werkgeververplichtingen zijn: promotiemogelijkheden, goed betaald krijgen, aanbod van trainingsmogelijkheden, loopbaanontwikkeling en ondersteuning bij persoonlijke problemen. Onder werknemerverplichtingen wordt verstaan waar een werknemer zich toe verplicht voelt ten opzichte van de werkgever. Dit heeft dus verband met de verwachtingen die de werkgever heeft van de werknemer. Voorbeelden van werknemerverplichtingen zijn: bereidheid tot overwerken, loyaal gedrag, vrijwillig aanbieden om taken uit te voeren, concurrenten geen ondersteuning geven en op tijd aangeven als je van baan wil veranderen (Rousseau, 1990).

Vanuit de mate van werkgever- en werknemerverplichtingen kunnen vier verschillende vormen van het psychologisch contract worden onderscheiden. Tsui et al. (1997) maken een indeling vanuit het oogpunt van de werkgever. Doorgaand op dat onderzoek hebben Shore en Barksdale (1998) een soortgelijke indeling gemaakt, maar nu vanuit het oogpunt van de werknemer. Deze is weergegeven in Figuur 1.

		Werkgeververplichtingen	
		Hoog	Laag
Werknemer- verplichtingen	Hoog	Wederzijdse hoge investering	Werknemer overinvestering
	Laag	Werknemer onderinvestering	Wederzijdse lage investering

*Figuur 1.* Indeling vormen van psychologisch contract (Shore & Barksdale, 1998).

Binnen deze indeling zijn vormen van balans en disbalans te herkennen. In de vorm wederkerige lage en hoge investering is er sprake van een balans. Bij werknemer over- en onderinvestering is er sprake van disbalans.

De social exchange theorie van Blau (1964) is een van meest invloedrijke theorieën voor het begrijpen van gedrag van werknemers. Ook het concept psychologisch contract is gestoeld op deze

theorie. Volgens deze theorie is sociale interactie een serie van interacties tussen personen die verplichtingen naar elkaar toe genereren. Deze interacties zijn onderling van elkaar afhankelijk en hebben de potentie om hoge kwaliteit relaties te bewerkstelligen (Cropanzano & Mitchell, 2005). In een sociale relatie streeft men altijd naar balans in deze interacties. Dit betekent dat er een balans bestaat in de wederkerigheid van de interacties tussen twee mensen. Deze wederkerigheid zorgt voor vertrouwen, commitment en loyaliteit naar elkaar toe. Een perfecte balans is echter niet mogelijk, daarom dat men spreekt over een bepaalde mate van balans. Disbalans kan wel bestaan, maar dit is een tijdelijke situatie (Blau, 1964). Rousseau (1995) benoemt drie vormen van disbalans. Bij onopzettelijke disbalans ontstaat er door een misinterpretatie een disbalans. Bij onderbrekende disbalans is een van de partijen niet in staat om de balans weer te creëren, bijvoorbeeld door een faillissement. Bij een contractbreuk wil een van de partijen niet meer streven naar een balans.

De vorm van balans in een psychologisch contract heeft invloed op zowel de organisatie als het individu. Uit verschillende onderzoeken (Tsui et al., 1997; Shore & Barksdale, 1998) blijkt bijvoorbeeld de invloed van het psychologisch contract op de performance van de werknemer, burgerschapsgedrag, trouw aan de organisatie, mobiliteit, aanwezigheid, affectieve toewijding, carrière perspectief, ontvangen support en rechtvaardigheidsgevoel. Uit deze onderzoeken blijkt dat wederkerige hoge investering de meest positieve uitkomsten heeft op de verschillende variabelen en werknemer onderinvestering de meest negatieve uitkomsten (Tsui et al., 1997; Shore & Barksdale, 1998). Er is nog relatief weinig onderzoek gedaan naar de invloed van het psychologisch contract op het leren van werknemers. In dit onderzoek zal gezocht worden naar verschillen tussen de verschillende vormen van het psychologisch contract voor de mate van leren van werknemers. Eerst zal het leren van werknemers worden geoperationaliseerd.

### *Het leren van werknemers*

In de nieuwe kennis- en informatiemaatschappij heeft leren een veel prominentere plaats ingenomen. Om mee te kunnen blijven draaien, moeten werknemers blijven leren (Bolhuis & Simons, 1999). Om werknemers flexibel te kunnen blijven inzetten, moet een leven lang leren worden bevorderd (Lankhuijzen, 2002). Dit kan door een grotere aandacht te hebben voor leren op de werkplek.

Onder werkpleklernen wordt al het leren verstaan wat aan de werkplek gerelateerd is. Het werkpleklernen is gebaseerd op een constructivistische kijk op leren. Leren is het construeren van nieuwe kennis in een realistische situatie samen met anderen (Kanselaar, 2002). Het is van belang dat er hier een onderscheid wordt gemaakt tussen leeractiviteiten en leerprocessen. Leeractiviteiten zijn (mentale) activiteiten die een persoon uitvoert om nieuwe kennis te construeren. Leerprocessen komen voort uit deze leeractiviteiten en zijn de mentale processen die voor verandering zorgen. Deze leerprocessen leiden tot leerresultaten (Boekaerts & Simons, 1995, in Lankhuijzen, 2002).

Bolhuis en Simons (1999) onderscheiden zes dimensies binnen het werkpleklernen: plaats van leren, bewustzijn van leren, externe/interne sturing, aanzet tot leren, inhoud van leren en aansluiting

bij het referentiekader. Als men naar het leren van werknemers analyseert, is het belangrijk om zowel het formele leren als het informele leren te analyseren. Uit het onderzoek van Eraut, Aldertone, Cole en Senker (1998, in Simons & Bolhuis, 2001) blijkt dat de formele opleidingen maar een beperkte bijdrage leveren aan het gehele leerproces van een werknemer. Ook uit het onderzoek van Lankhuijzen (2002) komt naar voren dat er door managers voornamelijk formeel geleerd wordt. Het informele leren wordt steeds belangrijker door de flexibiliteit die er van organisaties wordt gevraagd. Door bijvoorbeeld de nieuwe technologie vinden er veel meer veranderingen plaats op de werkvloer. Het alleen aanbieden van formele leermogelijkheden is niet voldoende om mee te gaan in de veranderingen. Werknemers moeten namelijk op de werkvloer leren hoe ze in kunnen spelen op de verschillende situaties die zich voordoen (Van Onna, 1992). Zowel Simons en Bolhuis (2001), Lankhuijzen (2002) als Van Onna (1992) geven aan dat een goede combinatie van formele en informele leeractiviteiten tot de beste resultaten leidt. Om het leren van werknemers goed te kunnen analyseren moet er naast aandacht voor het formele leren ook aandacht zijn voor het informele leren. Mensen leren voortdurend en dit onbewuste leren heeft invloed op het functioneren van de werknemers. Als de organisatie het leren van de werknemers wil sturen, moet hier ook aandacht voor zijn (Simons & Bolhuis, 2001).

Voor het onderzoeken van het leren van managers, heeft Lankhuijzen (2002) in haar promotieonderzoek een categorisatie van leeractiviteiten gemaakt. Binnen deze categorisatie zijn twee dimensies te onderscheiden: plaats van leren en formalisatiegraad. Beide dimensies bestaan uit een continuüm. Plaats van leren loopt van leren alleen op de werkplek tot leren geheel buiten de werkplek. Een middenvorm zou kunnen worden omschreven als: je bent op je werkplek, maar maakt gebruik van externe bronnen om te leren, bijvoorbeeld informatie van internet. En voor de formalisatiegraad geldt: hoe meer er binnen de leeractiviteit gestandaardiseerd is, hoe formeler de leeractiviteit. Plaats van leren wordt ook door Bolhuis en Simons (1999) onderscheiden. Formalisatiegraad wordt niet expliciet genoemd door Bolhuis en Simons (1999), maar heeft wel een link met de externe/interne sturing. Bij een formeel leren is er meer externe sturing aanwezig dan bij informeel leren. Lankhuijzen (2002) onderscheidt vier categorieën binnen het leren van managers: 1) training, workshop, cursussen etc, 2) leren door informatie te zoeken, 3) leren door advies te vragen, 4) leren door te doen. De eerst genoemde is de meest formele en buiten de werkplek. De laatst genoemde het minst formele en op de werkplek. Lankhuijzen (2002) heeft na haar pilotonderzoek deze categorisatie aangepast naar aanleiding van de factoranalyse en betrouwbaarheidsanalyse die ze heeft uitgevoerd. De leeractiviteiten worden ingedeeld in drie categorieën: 1) formele leeractiviteiten (trainingen, opleidingen, cursussen, etc), 2) non- formele leeractiviteiten (informatie opzoeken, advies vragen) en 3) informele leeractiviteiten (leren door vallen en opstaan, leren door routiniseren, leren door verhogen van moeilijkheid en leren door experimenteren). Deze drie categorieën zullen worden gebruikt in dit onderzoek om het leren van werknemers te onderzoeken. Uit het pilotonderzoek van Lankhuijzen (2002) bleek dat er geen samenhang was tussen de managementtaak van de manager en zijn



leeractiviteiten. Daarom wordt verwacht dat deze categorisatie ook van toepassing zal zijn op de leeractiviteiten van werknemers binnen een organisatie.

### *Het psychologisch contract en leren*

Er is nog relatief weinig onderzoek gedaan naar de combinatie van het psychologisch contract en leren. Ten Brink (2004), Lankhuijzen (2002) en Payne et al. (2008) hebben allen in hun onderzoek gekeken naar deze combinatie, maar de resultaten waren niet zoals verwacht.

Ten Brink (2004) heeft in haar promotieonderzoek een exploratieve studie gedaan naar de samenhang tussen het psychologisch contract en de ontwikkeling van de werknemer. “Ontwikkeling is de mate waarin werknemers kennis en vaardigheden ontwikkelen voor hun huidige en toekomstige functie” (Ten Brink, 2004, p. 92). Uit dit onderzoek bleek dat hoe meer de organisatie ontwikkelingsmogelijkheden aanbood, hoe meer de werknemers zich ook ontwikkelden. In dit onderzoek wordt echter geen rekening gehouden met de verwachtingen vanuit de werknemer (Ten Brink, 2004). Lankhuijzen (2002) heeft onderzoek gedaan naar de invloed van het psychologisch contract op het HRD patroon van managers. Onder het HRD patroon worden alle mogelijke leeractiviteiten van managers verstaan. Uit dit onderzoek blijkt dat de mate van balans/ disbalans geen invloed heeft op de rijkheid van het HRD patroon van managers. Alleen wederkerige lage investering heeft een minder rijk HRD patroon dan alle andere vormen. Verder zijn er geen verschillen waargenomen. Payne, et al. (2008) hebben onderzoek gedaan naar de invloed van balans in het psychologisch contract op hoeveel tijd de werknemer aan training besteedt. Er wordt een interactie effect gevonden. De relatie tussen werknemerverplichtingen en tijd in training is afhankelijk van de ontvangen werkgeversverplichtingen. Uit het onderzoek blijkt dat werknemers in een ongebalanceerd psychologisch contract het meeste tijd in training investeren.

De resultaten van Lankhuijzen (2002) en Payne et al. (2008) over de samenhang tussen de balans in het psychologisch contract en leren zijn niet zoals verwacht. Op basis van de social-exchange theorie van Blau (1964) wordt verwacht dat in een balans situatie binnen het psychologisch contract het meeste leren plaatsvindt. In een wederkerige sociale relatie ontstaat er namelijk vertrouwen, commitment en loyaliteit naar elkaar toe (Cropanzano & Mitchell, 2005). Door verdere persoonlijke ontwikkeling kunnen werknemers hun commitment aan de organisatie laten zien (Lankhuijzen, 2002).

Voor de gevonden resultaten worden door Payne et al. (2008) de volgende mogelijke verklaringen aangedragen. Ten eerste zouden werknemers door het volgen van trainingen proberen om de bestaande onbalans weer tot een balans te krijgen. Dit komt overeen met de social- exchange theorie van Blau (1964) die aangeeft dat men in een interactie altijd naar balans streeft. Ten tweede is er onderzoek gedaan bij nieuwe werknemers in een organisatie. dit zou ook invloed kunnen hebben, omdat er nog geen vaste relatie is opgebouwd tussen werkgever en werknemer. Ten derde zou het kunnen zijn dat het volgen van trainingen helemaal niet zo willekeurig is, maar met een doel wordt

gedaan. Een werknemer kan trainingen volgen zien als iets positiefs voor de persoonlijke ontwikkeling als mede iets positiefs voor de organisatie.

### *Omgeving van de organisatie*

Als trainingen voornamelijk worden gevolgd als het doel daarvan duidelijk is bij de werknemer, zoals Payne et al. (2008) als mogelijke verklaring geven, dan geeft dit de indicatie dat de omgeving van de organisatie invloed kan hebben op het leergedrag van de werknemer. Als leren door werknemers noodzakelijk is om effectief te kunnen blijven functioneren als organisatie in een flexibele omgeving, dan wordt verwacht dat er in die situatie ook meer geleerd zal worden. Dit sluit ook aan bij de contingentiebenadering op organisaties. De contingentiebenadering ziet een organisatie als een open systeem bestaand uit complexe interacterende subsystemen die worden geconfronteerd met onzekerheid in de omgeving. De effectiviteit en efficiëntie van een organisatie worden bepaald door de aanwezige veranderingscapaciteiten in het kader van de veranderende omgeving. Om te overleven als organisatie moet deze inspelen op de veranderingen in de omgeving (Hanson, 2003).

Leavitt (1965, in Hanson, 2003) onderscheidt vier soorten subsystemen: taak, structuur, technologie en mensen. De mate waarin deze subsystemen inspelen op de veranderingen in de omgeving bepalen de effectiviteit van de organisatie. Binnen kennisintensieve organisaties heeft het subsysteem mensen een grote invloed. De mensen zijn namelijk bepalend voor zowel de input, throughput als output van de organisatie (Hanson, 2003). Als een organisatie een flexibele omgeving heeft dan is het van belang dat onder andere het gedrag van de werknemers hieraan wordt aangepast (Lawrence & Lorsch, 1969). In een flexibele omgeving kunnen niet alle beslissingen door één persoon genomen worden, omdat daar teveel complexe kennis voor nodig is. Daarom dat het van belang is om werknemers meer verantwoordelijkheid te geven en dat zij zich blijven ontwikkelen om in te kunnen blijven spelen op de kennis die nodig is om een beslissing te maken (Mintzberg & Quinn, 1996).

De flexibiliteit van een omgeving wordt bepaald door de mate van onzekerheid in de omgeving. De onzekerheid van de omgeving is echter een niet duidelijk gedefinieerd begrip. Ook is er veel kritiek op de meetinstrumenten (Downey, Hellriegel & Slocum, 1975). Om de omgeving van een organisatie te analyseren heeft Duncan (1972) een omgevingskenmerkeninstrument ontworpen. Hiervoor heeft hij de externe omgeving geoperationaliseerd. Deze is opgenomen in Tabel 1.

Mintzberg en Quinn (1996) operationaliseren de externe omgeving van een organisatie op een vergelijkbare manier. Zij onderscheiden de volgende componenten: technologie, ecologie, economie, industrie, samenleving en politiek. De klanten- en instroomcomponent van Duncan (1972) vallen onder de ecologiecomponent van Mintzberg en Quinn (1996). De competitiecomponent komt terug in de industriecomponent van Mintzberg en Quinn (1996). Er is voor gekozen om het model van Duncan (1972) te gebruiken, omdat deze de verschillende componenten verder heeft geoperationaliseerd.

Tabel 1. *Kenmerken externe omgeving (Duncan, 1972)*

Externe omgeving	
1.	Klanten component
	a. distributie van product of service
	b. uiteindelijke gebruikers van product of service
2.	Instroom component
	a. Instroom nieuwe materiaal
	b. Instroom apparatuur
	c. instroom productonderdelen
	d. personeelsmogelijkheden
3.	Competitie
	a. competitie binnen instroom
	b. competitie bij gebruikers/ klanten
4.	Sociaal politieke component
	a. overheidscontrole over industrie
	b. publieke mening over industrie en specifiek product
	c. relatie met vakbonden
5.	Technologische component
	a. gaat mee in nieuwe technologische ontwikkelingen
	b. verbetering en ontwikkeling van nieuw product door invoering van nieuwe technologie.

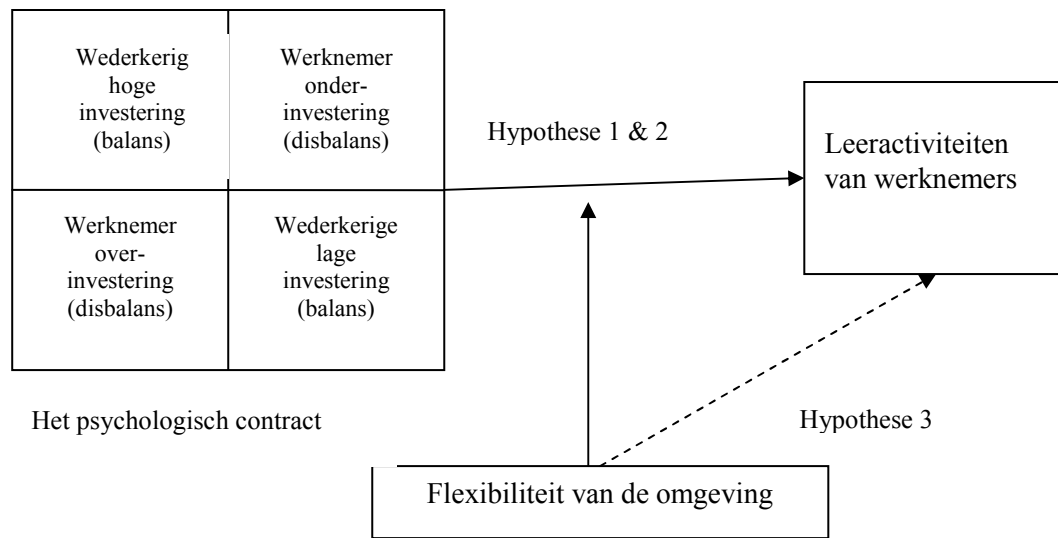
Voor het onderzoeken van de flexibiliteit van de omgeving van een organisatie maakt Duncan (1972) onderscheid tussen twee dimensies: simpel- complex en statisch- dynamisch. In een simpele omgeving zijn er weinig factoren betrokken bij het maken van beslissingen in een organisatie. In een complexe omgeving zijn er veel factoren betrokken bij het maken van beslissingen in een organisatie. In een statische omgeving zijn er weinig veranderingen binnen de factoren, bij een dynamische omgeving zijn er veel veranderingen binnen de factoren. Dit onderscheid tussen de twee dimensies wordt ook door Mintzberg en Quinn (1996) gebruikt in hun model om de omgeving van de organisatie te onderzoeken. Om de omgeving van de organisaties in dit onderzoek te analyseren, zal gebruik worden gemaakt van de operationalisering van de externe omgeving van Duncan (1972). Om de flexibiliteit in de omgeving te analyseren wordt alleen gebruik gemaakt van de dynamische as, omdat daarmee de mate van verandering in de omgeving kan worden geanalyseerd.

## Onderzoeksvraag

Vanuit de literatuur over het psychologisch contract, het leren van werknemers en de invloed van de omgeving van een organisatie, wordt de volgende onderzoeksvraag gesteld:

Zijn er verschillen tussen de vormen van het psychologisch contract voor de mate van leeractiviteiten van werknemers en worden deze verschillen beïnvloed door de flexibiliteit van de omgeving?

De onderzoeksvraag met daarbij de opgestelde hypothesen is weergegeven in het onderzoeksmodel in Figuur 2.



Figuur 2. Onderzoeksmodel

Op basis van de literatuur zijn de volgende hypothesen geformuleerd:

1. *Bij een balans in het psychologisch contract (wederkerig hoge of lage investering) wordt er meer geleerd dan bij een disbalans (werknemer onderinvestering of werknemer overinvestering) in het psychologisch contract.*

Dit wordt verwacht op basis van de social exchange theory van Blau (1964), die aanneemt dat er bij een balans in sociale interactie meer ontwikkeling plaatsvindt.

2. *Bij een wederkerige hoge investering vinden er meer leeractiviteiten plaats bij werknemers dan bij wederkerige lage investering.*

Dit wordt verwacht omdat een balans in een psychologisch contract zorgt voor een bepaalde mate van commitment (Cropanzano & Mitchell, 2005). Bij een hoge balans zal dit om een grotere commitment van de werknemer gaan. Dit betekent dat er meer ontwikkeling bij de werknemers wordt verwacht.

3. *In een organisatie met een flexibele omgeving vinden er meer leeractiviteiten bij werknemers plaats dan in een organisatie in een stabiele omgeving.*

Dit wordt verwacht, omdat een organisatie in een flexibele omgeving moet blijven inspelen op de veranderingen in de omgeving om effectief te blijven functioneren. Hiertoe is het van belang dat

werknemers zich blijven ontwikkelen (Mintzberg & Quinn, 1996). Als het leren een doel heeft voor het functioneren van de organisatie, wordt verwacht dat de werknemers meer zullen leren.

## Method

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden is er kwantitatief onderzoek uitgevoerd. Door middel van een surveyonderzoek is de vorm van balans in het psychologisch contract, de mate van leeractiviteiten van de werknemers en de flexibiliteit van de omgeving van de organisatie bij verschillende organisaties onderzocht.

### *Respondenten*

Vanuit het netwerk van de onderzoeker zijn zes organisaties (2 overheid, 2 non profit, 2 profit) geselecteerd om mee te doen aan dit onderzoek. Door zowel overheids-, profit- als non profit-organisaties te laten participeren in dit onderzoek zijn de resultaten niet toe te schrijven aan één type organisatie, maar zijn de resultaten breder interpreteerbaar. De participerende organisaties hadden interesse in het onderzoek. Per organisatie zijn 30 tot 35 mensen benaderd om mee te doen aan het onderzoek. Er hebben 158 werknemers gereageerd, ongeveer 20 per organisatie. Deze werknemers zijn werkzaam op de afdeling van het contactpersoon van de organisatie. Zij functioneren allemaal op minimaal hbo niveau, waardoor onderwijsniveau als variabele constant wordt gehouden. In Tabel 2 zijn per organisatie het aantal participanten, geslacht, gemiddelde leeftijd, werkzaam huidige werkgever en fulltime/ parttime weergegeven. Per variabele waren er 17 of 18 missende waarden. Tussen de organisaties zijn verschillen waar te nemen voor de beschrijvende statistieken, bijvoorbeeld in leeftijd, geslacht en werkzaam bij huidige werkgever in jaren. Dit kan worden toegeschreven aan de kleine steekproef die is getrokken per organisatie. Het is niet duidelijk in welke mate de steekproef overeenkomt met de werkelijke populatie binnen de organisaties. In de analyses zal gecontroleerd worden voor de verschillende beschrijvende variabelen.

Tabel 2. *Beschrijvende statistieken per organisatie*

Organisatie	N	Man	Vrouw	Leeftijd Gem (SD)	Werkzaam huidige		
					werkgever Gem. in jaren(SD)	fulltime	parttime
Profit 1	22	14	8	30.64 (6.04)	3.33 (2.88)	21	1
Profit 2	23	19	4	32.95 (4.38)	2.42 (1.85)	20	3
Overheid 1	31	26	5	48.85 (6.49)	19.81 (10.11)	24	7
Overheid 2	19	10	9	34.20 (8.03)	15.16 (9.95)	12	7
Non profit 1	26	12	14	47.00 (6.49)	17.33 (9.23)	15	10
Non profit 2	20	5	14	49.74 (8.03)	6.26 (8.72)	8	12
Totaal	141	86	54	41.05 (10.74)	11.39 (11.32)	100	40

### *Materiaal*

De data is verzameld door middel van een gesloten vragenlijst voor werknemers. Hiermee wordt voortgebouwd op eerder onderzoek naar het psychologisch contract waarin er ook gebruik gemaakt is van gesloten vragenlijsten. Ook wordt door het gebruik van een vragenlijst de kans op sociaal wenselijke antwoorden verkleind. De gebruikte vragenlijst bestaat uit vier onderdelen over de volgende concepten: het psychologisch contract, de leeractiviteiten van de werknemer, de omgeving van de organisatie en de lerende organisatie. De eerst drie genoemde concepten zijn gebruikt voor dit onderzoek.

Voor het onderzoeken van het psychologisch contract van een werknemer is gebruik gemaakt van de Tilburgse Psychologisch Contract Vragenlijst van Schalk en Freese (1997, in Freese, 2007). Deze vragenlijst onderzoekt het psychologisch contract vanuit het perspectief van de werknemer en is positief geëvalueerd door Freese en Schalk (2008). Freese, Schalk en Croon (2008) hebben de validiteit en betrouwbaarheid van de vragenlijst onderzocht. Door de factoranalyse zijn voor werkgeververplichtingen vijf factoren geselecteerd die 46 % van de variantie verklaren. Voor werknemerverplichtingen zijn twee factoren geselecteerd die 30% van de variantie verklaren. De vragenlijst is tevens betrouwbaar te noemen. Voor werkgeververplichtingen varieert de Cronbachs *alpha* voor de verschillende indicatoren tussen de 0.70 en 0.90. Voor werknemerverplichtingen varieert deze tussen de 0.75 en 0.86. De vragenlijst brengt de waargenomen werkgeververplichtingen en de waargenomen werknemerverplichtingen vanuit het perspectief van de werknemer in kaart.

Waargenomen werkgeververplichtingen is datgene wat een werkgever verplicht is te doen volgens de waarneming van de werknemer. Dit zijn dus de verwachtingen van de werknemer ten opzichte van de werkgever. Dit concept bevat de volgende indicatoren: werkinhoud, loopbaanontwikkeling, sociale sfeer, organisatie beleid en beloningen.

Onder waargenomen werknemerverplichtingen wordt verstaan waar een werknemer zich toe verplicht voelt ten opzichte van de werkgever. Dit concept bevat de volgende indicatoren: verplichtingen binnen de organisatie en buiten de organisatie. Voor elke indicator is een aantal items opgenomen in de vorm van stellingen. Bij de items over de waargenomen werkgeververplichtingen wordt gevraagd in welke mate de werknemer het item verwacht van de organisatie (verwachtingsscore) en in welke mate aan deze verwachting wordt voldaan (werkelijkheidsscore). Bij de items over waargenomen werknemerverplichtingen wordt gevraagd in welke mate de werknemer zich verplicht voelt (ervarenscore) en hoeverre de werknemer deze 'verplichting' ook opvolgt (werkelijkheidsscore). Deze werkelijkheidsscores geven de perceptie van de werknemer over de mate waarin er wordt voldaan aan de verwachtingen. Er wordt zowel naar de verwachtingsscore cq ervaringscore als naar de werkelijkheidsscore gevraagd, omdat hiermee de relatieve waargenomen verplichtingen worden onderzocht. In de originele vragenlijst wordt ook steeds gevraagd naar de verwachting en de werkelijkheid. Er is echter een aanpassing gemaakt in de antwoordmogelijkheden. In de originele vragenlijst werd de 'verwachting' gemeten door middel van een 5-punts Likertschaal en

de ‘werkelijkheid’ door middel van een 2-punts Likertschaal (ja/nee). In dit onderzoek zijn beide scores gemeten met een 5-punts Likert schaal om daarmee een betere analyse van de ‘werkelijkheid’ te kunnen maken en er een betere vergelijking gemaakt kon worden tussen verwachting en ‘werkelijkheid’. Met een 5-punts Likertschaal is er een voldoende onderscheidend vermogen bij het beantwoorden van de stellingen. Een score 1 staat voor helemaal oneens en een score 5 staat voor helemaal mee eens. In Tabel 3 zijn verschillende voorbeelditems voor werkgever- en werknemerverplichtingen weergegeven.

Tabel 3. *Voorbeelden van items voor werkgever- en werknemerverplichtingen.*

Onderwerp	Voorbeelditems										
Werkgever verplichtingen		Ik verwacht dit van de organisatie					De organisatie voldoet aan mijn verwachting				
	Afwisselend werk kunnen doen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Promotie kunnen maken	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Werknemer verplichtingen		Ik zou dit moeten doen					Ik doe dit ook werkelijk				
	Eerlijk zijn in de omgang met de organisatie	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	Het imago van de organisatie hoog houden	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Voor het onderzoeken van het aantal leeractiviteiten van werknemers is gebruik gemaakt van de categorisatie van Lankhuijzen (2002). Zij heeft een categorisatie voor het HRD patroon van managers opgesteld, waarin het continuüm van formeel naar informeel leren duidelijk naar voren komt. Uit de factoranalyse in haar pilotonderzoek blijkt dat alle items door één factor kunnen worden verklaard die 48,27 % van de variantie verklaard. De categorisatie heeft een Cronbachs *alpha* van 0,62. Zij heeft *leren door experimenteren* verwijderd uit haar onderzoek om de betrouwbaarheid te verhogen. In dit onderzoek is dit item wel opgenomen, omdat het inhoudelijk een onderdeel vormt van leren door doen en er zo meer informatie verzameld kan worden. Na de factoranalyse en betrouwbaarheidsanalyse voor dit onderzoek kan er nog besloten worden om dit item te verwijderen. Lankhuijzen (2002) formuleert na haar eigen pilot en hoofdonderzoek drie categorieën: 1) formele leeractiviteiten (trainingen, opleidingen, cursussen, etc), 2) non- formele leeractiviteiten (informatie opzoeken, advies vragen) en 3) informele leeractiviteiten (leren door vallen en opstaan, leren door routiniseren, leren door verhogen van moeilijkheid en leren door experimenteren). Voor elk item binnen de categorie wordt gevraagd: In welke mate bent u de afgelopen 12 maanden bezig geweest met de volgende leeractiviteiten? Deze vraag kan beantwoord worden door middel van een 5 punts Likertschaal. Hierin staat 1 voor zeer weinig en 5 voor zeer veel. In Tabel 4 zijn drie voorbeelditems voor leeractiviteiten opgenomen.

Tabel 4. *Voorbeelditems voor leeractiviteiten*

Voorbeelditems					
1. Formele leeractiviteiten	1	2	3	4	5
<i>Zoals trainingen, opleidingen, workshops</i>					
2. Leren door informatie zoeken	1	2	3	4	5
6. Leren door verhogen v/d moeilijkheidsgraad	1	2	3	4	5
<i>(een reeks soortgelijke taken en/of werkzaamheden uitvoeren in volgorde van toenemende moeilijkheidsgraad)</i>					

De omgeving van de organisatie is onderzocht aan de hand van de operationalisatie van de externe omgeving van Duncan (1972). Downey, Hellriegel en Slocum (1975) hebben meetinstrumenten om de onzekerheid van de omgeving te onderzoeken met elkaar vergeleken. Hieruit bleek dat het meetinstrument van Duncan (1974) om de onzekerheid van de omgeving te onderzoeken niet betrouwbaar en valide was door de manier waarop de onzekerheid werd berekend. De operationalisatie van de omgeving van Duncan (1974), die in dit onderzoek is gebruikt, is echter wel bruikbaar. Er zijn geen psychometrische gegevens over deze operationalisatie bekend. Er is in dit onderzoek alleen gebruik gemaakt van de operationalisatie van de externe omgeving van Duncan (1974). De externe omgeving is geoperationaliseerd met de volgende componenten: klanten, bevoorrading, competitie, sociaal-politiek, technologisch. Verdere uitwerking van deze componenten in items is opgenomen in Tabel 2 in het theoretisch kader. Per item is een stelling geformuleerd waarin wordt aangegeven dat het item verandert over de tijd. De stellingen worden beantwoord door middel van een 5 punts Likertschaal waarbij 1 staat voor helemaal oneens en 5 voor helemaal mee eens. In Tabel 5 zijn twee voorbeelditems voor het onderzoeken van de flexibiliteit van de omgeving weergegeven. De volledige vragenlijst die is gebruikt in dit onderzoek is opgenomen in bijlage 1.

Tabel 5. *Voorbeelditems voor flexibiliteit van de omgeving*

Voorbeelditems					
De mensen die uw product/ service distribueren veranderen	1	2	3	4	5
De instroom van nieuwe apparatuur verandert	1	2	3	4	5

#### *Pilotonderzoek*

Om de betrouwbaarheid van de opgestelde vragenlijst te onderzoeken is er een pilot uitgevoerd. Bij 14 werknemers uit zowel profit, overheids als non profit organisaties, is de vragenlijst afgenomen. Op basis van de betrouwbaarheidsanalyse zijn geen items verwijderd (Cronbachs  $\alpha > 0.70$ ). In bijlage 2 is een tabel opgenomen met daarin de beschrijvende statistieken en betrouwbaarheid van de verschillende afzonderlijke schalen. Naar aanleiding van opmerkingen over de formulering van items zijn enkele items geherformuleerd. Deze zijn weergegeven in Tabel 6. Daarnaast is ook op basis van



de pilot de invultijd van 20 minuten veranderd in 15 minuten. Tevens zijn de introteksten op enkele plaatsen verduidelijkt.

Tabel 6. *Geherformuleerde items na pilot onderzoek*

Item	Formulering item voor pilot	Herformulering van item
8 (WG)	Kunnen laten zien wat je kunt	Kunnen laten zien wat je kan
9 (WG)	Werkdruk	Acceptabele werkdruk
27 (WG)	Een rechtvaardige leidinggevende	Leidinggeven op een rechtvaardige manier
31 (WG)	Communicatiekanalen zijn open, duidelijk en direct	Open, duidelijke en directe communicatiekanalen
37 (WG)	Goede werkdregelingen en het in goed overleg kunnen opnemen van vrije dagen	Goede werkdregelingen
45 (WN)	Goede service aan klanten en collega's bieden	Goede service aan klanten/collega's bieden
47 (WN)	U op professionele wijze gedragen en kleden	U op professionele wijze gedragen/kleden

*Noot.* WG= werkgeververplichtingen; WN= werknemerverplichtingen

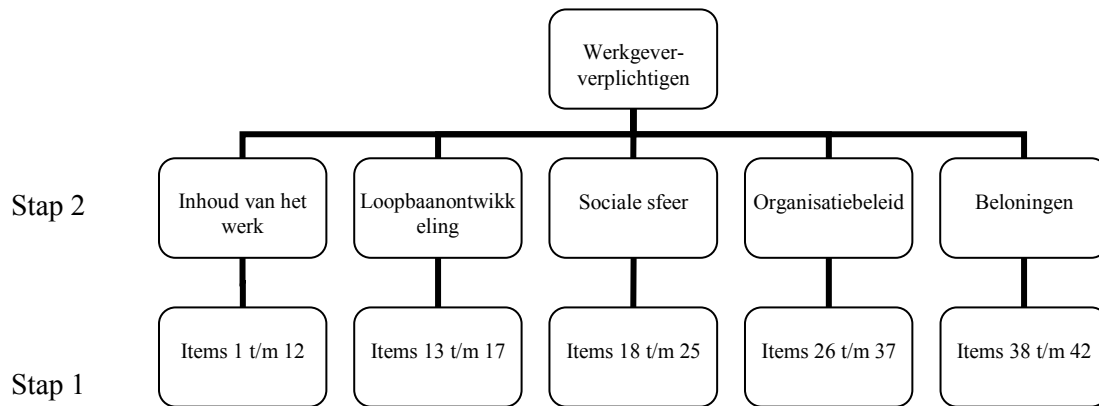
#### *Dataverzameling hoofdonderzoek*

De data is verzameld door middel van digitale en papieren gesloten vragenlijsten. De vragenlijsten zijn verspreid via de contactpersonen van de organisaties. De contactpersoon heeft de vragenlijst verspreid onder de werknemers van de afdeling waarin hij/ zij werkt. Tussen de 30 a 35 werknemers per organisatie ontvingen een email via het contactpersoon met daarin een hyperlink naar de vragenlijst. De werknemers kregen een week om de vragenlijst in te vullen. Na deze week werd contact opgenomen met de contactpersoon. Er werd naar de gehele onderzoeksgroep een herinneringsmail verstuurd met daarin dezelfde hyperlink. Alle gegevens kwamen anoniem en direct bij de onderzoekers binnen. Na drie weken werd de dataverzameling afgerond.

#### *Kwaliteit van de vragenlijst*

Om de kwaliteit van de vragenlijst te onderzoeken is er een confirmatieve factoranalyse met oblimin rotatie en een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. De vragenlijst had teveel items voor het aantal respondenten om deze analyses over de volledige vragenlijst uit te voeren. Daarom zijn zowel de betrouwbaarheids- als factoranalyse in twee stappen uitgevoerd. In stap 1 is er voor de items van de subschalen een analyse uitgevoerd. Op basis daarvan zijn items verwijderd. In stap 2 zijn er gemiddelde totaalscores gemaakt voor de verschillende subschalen. In Figuur 3 is als voorbeeld

weergegeven op welke stapgewijze manier de factor- en betrouwbaarheidsanalyse zijn uitgevoerd voor de schaal werkgeververplichtingen. In Tabel 7 zijn de stappen voor alle schalen weergegeven.



*Figuur 3.* Stappen in de factor- en betrouwbaarheidsanalyse.

Tabel 7. *Overzicht uitgevoerde stappenplan voor factor- en betrouwbaarheidsanalyse*

Stap 1: Items subschalen	Stap 2: subschalen	hoofdschalen
Item 1 t/m 12 (verw)	Inhoud van het werk (verw)	
Item 13t/m 17(verw)	Loopbaanontwikkeling (verw)	Werkgeververplichtingen verwachting
Item 18 t/m 25(verw)	Sociale sfeer (verw)	
Item 26 t/m 37(verw)	Organisatiebeleid (verw)	
Item 38 t/m 42(verw)	Beloningen (verw)	
Item 1 t/m 12 (werk)	Inhoud van het werk (werk)	
Item 13t/m 17(werk)	Loopbaanontwikkeling (werk)	Werkgeververplichting werkelijkheid
Item 18 t/m 25(werk)	Sociale sfeer (werk)	
Item 26 t/m 37(werk)	Organisatiebeleid (werk)	
Item 38 t/m 42(werk)	Beloningen (werk)	
Item 43 t/m 52 (erv)	Verplichtingen binnen de organisatie (erv)	Werknemerverplichting ervaren
Item 53 t/m 63 (erv)	Verplichtingen buiten de organisatie (erv)	
Item 43 t/m 52 (werk)	Verplichtingen binnen de organisatie (werk)	Werknemerverplichting werkelijkheid
Item 53 t/m 63 (werk)	Verplichtingen buiten de organisatie (werk)	
Item 1 t/m 7	----	Leeractiviteiten
Item 1 t/m 13	---	Flexibiliteit van de omgeving

*Noot.* Verw = verwachting; werk= werkelijkheid, erv= ervaren. Itemnummers komen meerdere malen voor in de tabel, omdat de items in de vragenlijst niet zijn doorgenummerd.

### Factoranalyse

Allereerst is er een factoranalyse met oblimin rotatie uitgevoerd voor werkgever- en werknemerverplichtingen. Na het uitvoeren van stap 1 zijn op basis van statistische (factorlading  $< |0.4|$ ) en inhoudelijke argumenten enkele items verwijderd. In Tabel 8 is een overzicht weergegeven van de verwijderde items. De schalen *werkgeververplichting*, *verwachting* en *werkgeververplichting*, *werkelijkheid* maken beiden gebruik van dezelfde items. Als items op beide schalen een lage factorlading ( $< |0.4|$ ) hadden, werden ze verwijderd. Na deze verwijdering werd de factoranalyse herhaald om te onderzoeken of items die enkel laag scoren op één van de schalen (verwachting of werkelijkheid) nog steeds voor verwijdering in aanmerking kwamen. Op basis van statistische en inhoudelijke argumenten zijn daarna alsnog items verwijderd of behouden. Bij *werkgeververplichtingen*, *organisatiebeleid*, *werkelijkheid* werd op statistische gronden twee factoren onderscheiden. Deze twee factoren konden echter niet inhoudelijk worden verklaard en werden niet

gevonden bij *werkgeververplichtingen, organisatiebeleid, verwachting*. Daarom is ervoor gekozen alle items voor die schaal te behouden.

Tabel 8. *Verwijderde items op basis van factoranalyse*

Schaal	Verwijderd(e) item(s) (factorlading <  0.4 )	Inhoudelijk argument
Werkgeververplichtingen Inhoud van het werk	-Ongestoord kunnen werken -Leiding kunnen geven -Op eigen manier kunnen werken	- Deze items hebben een minder duidelijke link met inhoud van het werk en zijn daarom verwijderd.
Werknemerverplichtingen Binnen de organisatie	-Goed samenwerken	- Bij alle andere items heeft alleen het eigen functioneren invloed. Bij dit item hebben meerdere mensen invloed op het functioneren.
Werknemersverplichtingen Buiten de organisatie	-Meedoen aan sociale activiteiten -Overplaatsing accepteren -Andere functie accepteren -Niet steunen van de concurrent -Tijdig aankondigen dat je op zoek bent naar een andere baan	- De verwijderde items hebben een link met het eigen belang. De overgebleven items hebben een duidelijke link met organisatie belang. Er is voor gekozen om die items te behouden, omdat organisatiebelang een duidelijke link heeft met het psychologisch contract.

Daarna is een factoranalyse met oblimin rotatie voor de schaal leeractiviteiten uitgevoerd. Op basis van het eigenwaarde- criterium werden drie factoren geselecteerd. De eerste factor verklaarde 31.73 % van de variantie, de tweede factor 17.39 % en de derde factor 15.03 %. De inhoudelijke factoren (formeel, non-formeel en informeel leren) komen echter niet overeen met de hoge factorscores op de verschillende door SPSS geselecteerde factoren. De items *leren door verhogen van moeilijkheidsgraad* (informeel) en *leren door experimenteren* (informeel) scoren namelijk allebei hoog op factor 3, waar *formele leeractiviteiten* ook hoog op scoort. Het zou kunnen zijn dat werknemers doordat ze meer formele leeractiviteiten uitvoeren ook meer worden uitgedaagd om zelf te experimenteren of de moeilijkheidsgraad van het werk te verhogen. Hier is echter onvoldoende bewijs voor. Daarom is ervoor gekozen om SPSS de factoranalyse voor één factor uit te laten voeren. Bij deze factoranalyse scoren alle items > |0.4|, wat betekent dat er één schaal gemaakt kan worden.

De factoranalyse met oblimin rotatie voor de schaal flexibiliteit van de omgeving selecteert op basis van het eigenwaarde criterium twee factoren. De eerste factor heeft een verklaarde variantie van 45.72 % en de tweede factor 11.20 %. Op basis van het knik criterium wordt er echter één factor geselecteerd. De twee factoren zouden apart kunnen worden geïnterpreteerd. De eerste factor staat voor de micro omgeving van de organisatie en de tweede factor voor de macro omgeving. Het is echter wenselijk voor het onderzoek om zowel de micro als de macro omgeving te analyseren. Daarom is er een factoranalyse voor 1 factor uitgevoerd. Hieruit blijkt dat alle items een voldoende factorlading hebben ( $> |0.4|$ ). Er kan één schaal geconstrueerd worden op basis van de factoranalyse.

In Tabel 9 is een overzicht opgenomen met de eigenwaarden en verklaarde varianties van de verschillende factoranalyses die zijn uitgevoerd.

Tabel 9. *Overzicht gegevens factoranalyses*

Schaal	N	Aantal items	Aantal factoren	Eigenwaarde	Verklaarde variantie
<b><u>Werkgeververplichtingen</u></b>					
<b><i>Inhoud van het werk</i></b>					
Verwachting	163	11	1	5.02	55.74%
Werkelijkheid	160	11	1	4.20	46.65%
<b><i>Loopbaanontwikkeling</i></b>					
Verwachting	163	5	1	2.87	57.47%
werkelijkheid	163	5	1	2.82	56.48%
<b><i>Sociale sfeer</i></b>					
Verwachting	157	8	1	4.98	62.27%
Werkelijkheid	159	8	1	4.43	55.41%
<b><i>Organisatiebeleid</i></b>					
Verwachting	152	12	1	7.34	61.17%
Werkelijkheid	148	12	2	1: 5.41 2: 1.83	45.07% 60.32%
<b><i>Beloningen</i></b>					
Verwachting	155	5	1	3.03	60.66%
Werkelijkheid	152	5	1	2.52	50.32%
<b><u>Werknemerverplichtingen</u></b>					
<b><i>Verplichtingen binnen de organisatie</i></b>					
Ervaren	152	9	1	5.72	63.59%
werkelijkheid	149	9	1	5.84	58.74%
<b><i>Verplichtingen buiten de organisatie</i></b>					
Ervaren	149	6	1	3.09	51.45%
Werkelijkheid	146	6	1	2.94	48.98%
<b><u>Leeractiviteiten</u></b>					
Totaal	137	7	1	2.22	31.73 %
<b><u>Flexibiliteit van de omgeving</u></b>					
Totaal	125	13	1	5.94	45.72 %

## Betrouwbaarheidsanalyse

Volgens de stappen die zijn weergegeven in Figuur 3 en Tabel 7, is na de factoranalyse ook een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. Uit die betrouwbaarheidsanalyses is gebleken dat alle schalen een Cronbachs *alpha* hadden van tenminste 0.62. Hiermee kan gezegd worden dat alle gebruikte schalen betrouwbaar zijn. In Tabel 10 zijn de beschrijvende statistieken en de betrouwbaarheid van de verschillende schalen weergegeven.

Tabel 10. *Betrouwbaarheid van de afzonderlijke schalen*

Schaal	N	Minimum schaalscore	Maximum schaalscore	Gem.	SD	Aantal items	Cronbach's alpha
<b><u>Werkgeververplichtingen</u></b>							
<b><i>Inhoud van het werk</i></b>							
Verwachting	163	1.22	5.00	4.29	0.56	11	0.90
Werkelijkheid	160	1.56	5.00	3.75	0.56	11	0.84
<b><i>Loopbaanontwikkeling</i></b>							
Verwachting	163	1.20	5.00	4.12	0.59	5	0.80
Werkelijkheid	163	1.00	5.00	3.56	0.75	5	0.80
<b><i>Sociale sfeer</i></b>							
Verwachting	157	1.00	5.00	4.16	0.60	8	0.91
Werkelijkheid	159	1.25	5.00	3.78	0.62	8	0.88
<b><i>Organisatiebeleid</i></b>							
Verwachting	152	1.00	5.00	4.27	0.58	12	0.94
Werkelijkheid	148	1.25	4.75	3.47	0.58	12	0.88
<b><i>Beloningen</i></b>							
Verwachting	155	1.00	5.00	4.19	0.60	5	0.83
Werkelijkheid	152	1.40	5.00	3.61	0.69	5	0.75
<b><u>Werknemerverplichting totaal</u></b>							
Ervaren	148	1.60	5.00	4.28	0.50	2	0.92
Werkelijkheid	142	2.05	4.90	3.99	0.46	2	0.90
<b><i>Verplichtingen binnen de organisatie</i></b>							
Ervaren	152	1.22	5.00	4.37	0.60	9	0.92
Werkelijkheid	149	1.11	5.00	4.26	0.60	9	0.91
<b><i>Verplichtingen buiten de organisatie</i></b>							
Ervaren	149	2.17	5.00	4.08	0.55	6	0.81
Werkelijkheid	146	1.83	5.00	4.01	0.57	6	0.79
<b><u>Leeractiviteiten</u></b>							
Totaal	137	3.55	2.00	5.00	0.55	7	0.62
<b><u>Flexibiliteit van de omgeving</u></b>							
Totaal	125	3.12	1.23	5.00	0.63	13	0.90

### *Analyse hoofdonderzoek*

Voor het analyseren van de data zijn allereerst schaalscores berekend, waarna de verschillende analyses zijn uitgevoerd.

#### Berekening schaalscores

Na de factor- en betrouwbaarheidsanalyse zijn schaalscores gemaakt. Er zijn schaalscores gemaakt voor alle schalen waar een betrouwbaarheidsanalyse voor is uitgevoerd (zie Tabel 9). Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is eerst de vorm van balans in het psychologisch contract berekend. Daartoe zijn eerst de werkgeververplichtingen en werknemerverplichtingen berekend. Om de werkgeververplichtingen te analyseren is een gemiddelde totaalscore gemaakt van de verwachtingsscores (ik verwacht dit van de organisatie) en van de werkelijkheidsscores (de organisatie voldoet aan mijn verwachting). Daarna is de volgende verschilscore berekend:

Waargenomen werkgeververplichtingen = gem. totaal werkelijkheidsscore – gem. totaal verwachtingsscore

Als deze verschilscore  $\geq 0$  is, dan betekent dat dat de werkgever aan de verwachtingen van de werknemer voldoet of dat deze boven de verwachtingen functioneert. De werkgeververplichtingen zijn dus hoog. Als deze verschilscore  $< 0$  is, dan betekent dat de werkgever in werkelijkheid niet voldoet aan de verwachtingen van de werknemer. De werkgeververplichtingen zijn dus laag.

De werknemerverplichtingen zijn op eenzelfde manier berekend. Er is een gemiddelde totaalscore berekend voor zowel de werkelijkheidsscore (ik doe dit werkelijk) als de ervarenscore (ik voel me verplicht om). De volgende verschilscore is berekend:

Waargenomen werknemerverplichtingen = gem. totaal werkelijkheidsscore – gem. totaal ervarenscore

Als deze verschilscore  $\geq 0$  is, dan betekent dat dat de werknemer zich meer voor de werkgever inzet dan de mate waarin hij zich verplicht voelt dat te doen. De werknemerverplichtingen zijn dus hoog. Als deze verschilscore  $< 0$  is, dan betekent dat de werknemer zich minder voor de werkgever inzet dan de mate waarin hij zich verplicht voelt dat te doen. De werknemerverplichtingen zijn dus laag.

Om de vorm van het psychologisch contract te analyseren is de mate van werkgeververplichtingen vergeleken met de mate van werknemerverplichtingen. Afhankelijk van een hoge of lage score op de twee schalen is er een nummer van 1 tot en met 4 toegekend. De toekenning van nummers is weergegeven in Figuur 4.

		Werkgever verplichtingen	
		Hoog ( $\geq 0$ )	Laag ( $< 0$ )
Werknemer verplichtingen	Hoog ( $\geq 0$ )	Wederzijdse hoge investering 1	Werknemer overinvestering 2
	Laag ( $< 0$ )	Werknemer onderinvestering 3	Wederzijdse lage investering 4

*Figuur 4.* Toekenning van nummers aan vormen in psychologisch contract.

Het aantal leeractiviteiten is berekend door een gemiddelde totaalscore te maken van item 1 tot en met 7 van het onderdeel *leeractiviteiten* (zie bijlage 1). Dit is een continue score tussen 1 en 5. Er geldt hoe hoger de score, hoe meer leeractiviteiten de werknemers uitvoeren.

De flexibiliteit van de omgeving is berekend door het maken van een gemiddelde totaalscore van item 1 tot en met 13 van het onderdeel *omgeving van de organisatie*. Dit is een continue score tussen de 1 en 5. Er geldt hoe hoger de score, hoe flexibeler de omgeving.

#### Uitgevoerde Analyses

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag zijn drie hypothesen opgesteld. Om te onderzoeken of er een verschil is tussen vormen van balans en disbalans (hypothese 1) en of er een verschil is tussen wederkerig hoge investering en wederkerig lage investering (hypothese 2) voor de mate van leeractiviteiten bij werknemers, is er een ANOVA met geplande contrasten uitgevoerd. Hiermee wordt de Type I fout zo laag mogelijk gehouden en kunnen de gerichte hypothesen worden getoetst. De ANOVA heeft twee belangrijke assumpties. Ten eerste moet de afhankelijke variabele normaalverdeeld zijn. Ten tweede moeten er gelijke varianties tussen de groepen zijn. Aan beide assumpties wordt in dit onderzoek voldaan. Voor het onderzoeken van hypothese 1 is er een contrast uitgevoerd waarmee wederkerig hoge ( vorm 1) en wederkerige lage ( vorm 4) investering werden vergeleken met werknemer overinvestering ( vorm 2) en werknemer onderinvestering (vorm 3). Om hypothese 2 te onderzoeken is een contrast uitgevoerd waarmee wederkerig hoge investering (vorm 1) wordt vergeleken met wederkerig lage investering (vorm 4).

Om te onderzoeken of er in een flexibele omgeving meer leeractiviteiten plaatsvinden bij werknemers dan in een stabiele omgeving (hypothese 3), is allereerst een Pearson's correlatie berekend tussen de flexibiliteit van de omgeving en de mate van leeractiviteiten ( $\alpha = 0.05$ ). Tevens is



onderzocht of de opgenomen achtergrond variabelen (geslacht, leeftijd, werkervaring, werkzaam bij huidige werknemer) een samenhang hadden met de mate van leeractiviteiten. Lankhuijzen (2002) heeft de opgenomen kenmerken benoemd als mogelijke factoren die van invloed kunnen zijn op leeractiviteiten. Op basis daarvan is de variabele ‘flexibiliteit van de omgeving’ als covariaat opgenomen in de analyse.

Er is een ANCOVA uitgevoerd met geplande contrasten. Hiermee worden hypothese 1 en 2 nogmaals onderzocht, maar nu wordt er gecorrigeerd voor de flexibiliteit van de omgeving. Een ANCOVA heeft bovenop de assumpties van een ANOVA nog één extra assumptie, namelijk homogeniteit van regressielijnen. Aan deze assumptie wordt in dit onderzoek voldaan. Dezelfde geplande contrasten als bij de uitgevoerde ANOVA zijn uitgevoerd om bij de vergelijkingen de type I fout zo klein mogelijk te houden. Met de resultaten van de ANCOVA kan de onderzoeksvraag beantwoord worden.

## **Resultaten**

Allereerst zullen beschrijvende resultaten worden weergegeven, waarna de resultaten van de verschillende analyses worden gerapporteerd om daarmee de onderzoeksvraag te beantwoorden.

### *Beschrijvende resultaten*

De verdeling van de vormen van het psychologisch contract per organisatie in dit onderzoek zijn weergegeven in Tabel 11. Er zijn 48 missende waarden. Deze zijn ontstaan doordat er niet voor alle respondenten totaalscores gemaakt konden worden door een enkele missende waarde bij een subschaal. Daardoor zijn er meer missende waarden bij de vormen van het psychologisch contract dan bij andere concepten. Van drie respondenten in de vorm wederkerig lage investering is het onbekend bij welke organisatie zij werken. Er is een scheve verdeling in de vormen van het psychologisch contract. Er zijn relatief veel werknemers die in een wederkerig lage investering zitten.

Tabel 11. *Verdeling vormen van psychologisch contract over verschillende organisaties*

Organisatie	wederkerige hoge investering		wederkerige lage investering		Totaal
	werknemer overinvestering	werknemer onderinvestering	werknemer overinvestering	werknemer onderinvestering	
Profit 1	0	1	1	14	16
Profit 2	1	3	0	11	15
Overheid 1	2	7	1	15	25
Overheid 2	0	2	1	12	15
Non profit 1	1	1	1	17	20
Non profit 2	1	0	4	11	16
Totaal	5	14	8	83	110

De schaal leeractiviteiten heeft een gemiddelde van 3.55 (SD= 0.55) met een minimum van 2.00 en een maximum van 5.00. In Tabel 12 is per vorm van het psychologisch contract de mate van totale leeractiviteiten, formele, non formele en informele leeractiviteiten weergegeven.

Met behulp van een ANOVA voor herhaalde metingen en een simpel gepland contrast zijn verschillen tussen de mate van formele, non formele en informele leeractiviteiten van het totale aantal werknemers getoetst. Er zijn significante verschillen tussen de gemiddelden gevonden,  $F(1.54;0.95)=18.86, p < 0.01$ . De werknemers participeren het meest in non formele leeractiviteiten (Gem= 3.82; SD= 0.70), gevolgd door informele leeractiviteiten (Gem= 3.50; SD=0.65) en formele leeractiviteiten (Gem= 3.19; SD= 1.33). Als er een vergelijking per vorm van het psychologisch contract wordt gemaakt voor formele, non formele en informele leeractiviteiten, wordt er alleen bij een wederkerig lage investering significante verschillen gevonden,  $F(1.49;117.63)=14.53, p < 0.01$ . Vanwege de scheve verdeling van de vormen van het psychologisch contract kunnen de resultaten beïnvloed zijn. Alleen de vorm wederkerig lage investering heeft een voldoende aantal respondenten voor het kunnen interpreteren van de analyse.

Tabel 12. *Mate van leeractiviteiten per vorm van het psychologisch contract*

Vorm	leeractiviteiten		formeel		Non formeel		informeel	
	Gem	SD	Gem	SD	Gem	SD	Gem	SD
Wederkerig hoge investering	3.51	0.58	3.80	1.79	3.10	0.89	3.65	0.42
Werknemer overinvestering	3.52	0.44	3.29	0.99	3.86	0.57	3.41	0.50
Werknemer onderinvestering	3.50	0.65	3.75	1.39	4.06	0.68	3.16	0.82
Wederkerig lage investering	3.59	0.55	3.12	1.36	3.81	0.68	3.59	0.63
Totaal	3.57	0.54	3.19	1.33	3.82	0.70	3.50	0.65

De gemiddelde flexibiliteit van de omgeving is 3.12 (SD= 0.64) met een minimum van 1.23 en een maximum van 5.00. In Tabel 12 zijn de gemiddelden en standaardafwijkingen per organisatie weergegeven. Uit een ANOVA met Bonferroni (post hoc) is gebleken dat er significante verschillen zijn tussen de organisaties voor de flexibiliteit van de omgeving.  $F(5,134) = 6.76, p < 0.05$ . Overheid 1 en 2, Profit 2 en non profit 1 hebben de meest flexibele omgeving, gevolgd door profit 1. Non-profit 2 heeft de minst flexibele omgeving. De verschillen zijn tevens opgenomen in Tabel 13.

Tabel 13. *Beschrijvende statistieken flexibiliteit van de omgeving per organisatie*

Organisatie	N	Gem.	SD	Verschildt significant van:
Profit 1	22	2.96	0.65	Overheid 1
Profit 2	22	3.13	0.43	Non-profit 2
Overheid 1	31	3.45	0.50	Non-profit 2, Profit 1
Overheid 2	19	3.36	0.70	Non-profit 2
Non-profit 1	26	3.09	0.48	Non-profit 2
Non-profit 2	20	2.56	0.72	Profit 2, Overheid 1 & 2, Non-profit 1
Totaal	140	3,12	0,63	

### *Resultaten van de analyses*

Met dit onderzoek wordt de volgende onderzoeksvraag beantwoord: Zijn er verschillen tussen de vormen van het psychologisch contract voor de mate van leeractiviteiten van werknemers en worden deze verschillen beïnvloed door de flexibiliteit van de omgeving? Uit de ANOVA blijkt dat er geen verschil is tussen de vormen van het psychologisch contract voor de mate van leeractiviteiten.  $F(3,104) = 0.13; p = 0.941$ . Het eerste geplande contrast toetst hypothese 1. Deze laat zien dat er geen verschil in mate van leeractiviteiten is tussen vormen van balans (wederkerig hoge en lage investering) en disbalans (werknemer over- en onderinvestering,  $t(104) = 0.24; p = 0.40$  (eenzijdig),  $d = 0.023$ ). Het tweede geplande contrast toetst hypothese 2. Deze laat zien dat er geen verschil in mate van leeractiviteiten is tussen wederkerig hoge investering en wederkerig lage investering,  $t(104) = -0.30, p = 0.39$  (eenzijdig),  $d = 0.029$ . Hypothese 2 wordt verworpen.

Om te onderzoeken of er in een flexibele omgeving meer leeractiviteiten plaatsvinden bij werknemers dan in een stabiele omgeving (hypothese 3), is allereerst een Pearson's correlatie berekend. Er is een significante samenhang tussen de flexibiliteit van de omgeving en de mate van leeractiviteiten,  $r = 0.17, p < 0.05$  (eenzijdig). Om te kunnen controleren voor de achtergrondvariabelen is Cramer's V voor geslacht en Pearson's correlatie voor leeftijd, werkervaring, werkzaam bij huidige werknemer berekend. Er is geen samenhang gevonden tussen de

achtergrondvariabelen en de mate van leeractiviteiten. Om te corrigeren voor de flexibiliteit van de omgeving is deze variabele als covariaat opgenomen in de ANOVA.

Er zijn geen verschillen tussen de verschillende vormen van het psychologisch contract als er gecorrigeerd wordt voor de flexibiliteit van de omgeving.  $F(3,102)=0.18, p=0.91$ . Er zijn bij het eerste geplande contrast geen verschillen gevonden tussen de vormen van balans (wederkerig hoge en lage investering) en disbalans (werknemer over- en onderinvestering),  $t(105)=0.22, p=0.41$  (éénzijdig),  $d=0.021$ . Bij het tweede geplande contrast zijn ook geen verschillen gevonden tussen wederkerig hoge investering en wederkerig lage investering,  $t(105)=0.28, p=0.39$  (éénzijdig),  $d=0.027$ .

### **Conclusie en discussie**

Uit dit onderzoek is gebleken dat er geen verschillen zijn tussen de vormen van het psychologisch contract voor de mate van leeractiviteiten van werknemers. Er is geen verschil in de mate van leeractiviteiten tussen de vormen van balans en disbalans. Tevens is er geen verschil in de mate van leeractiviteiten tussen wederkerig hoge investering en wederkerig lage investering. Er is echter wel gebleken dat er een significante samenhang tussen de mate van leeractiviteiten en de flexibiliteit van de omgeving is. Als er wordt gecorrigeerd voor de flexibiliteit van de omgeving worden echter nog geen verschillen tussen de vormen van het psychologisch contract voor de mate van leeractiviteiten gevonden.

In de discussie zullen de verschillende resultaten worden geïnterpreteerd. Allereerst zullen de resultaten over het psychologisch contract en leren worden geïnterpreteerd. Vervolgens zal de invloed van de flexibiliteit van de omgeving worden besproken. Waarna de mogelijke invloed van de economische situatie in Nederland wordt besproken. Er wordt afgesloten met enkele kanttekeningen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

#### *Het psychologisch contract en leren*

Er zijn geen verschillen tussen de verschillende vormen van het psychologisch contract voor de mate van leeractiviteiten bij werknemers gevonden. Op basis van de social- exchange theorie van Blau (1964) werd verwacht dat er in de vormen van balans meer leren zou plaatsvinden dan in de vormen van disbalans (hypothese 1). Tevens werd verwacht dat er in de vorm wederkerige hoge investering meer werd geleerd dan in de vorm wederkerige lage investering (hypothese 2). De resultaten van dit onderzoek komen niet overeen met de verwachtingen.

Het psychologisch contract blijkt geen invloed te hebben op de mate van leren. De verwachtingen van de werkgever (werknemerverplichting) en de ondersteuning die een werkgever aanbiedt (werkgeververplichting) zijn geen duidelijke drijfveer om te gaan leren voor de werknemer. Een mogelijke drijfveer voor leren zou de persoonlijke ontwikkeling kunnen zijn. Deze interpretatie wordt ook gegeven door Payne et al. (2008) om haar onderzoeksresultaten te verklaren. Uit haar onderzoek blijkt dat werknemers het meeste tijd in training investeren als zij in werknemer overinvestering zitten,

gevolgd door werknemer onderinvestering, wederkerige hoge investering en wederkerige lage investering. Werknemers zouden tijd in training stoppen om of iets terug te geven aan de organisatie, als ze in de vorm van werknemer onderinvestering zitten. Of om meer van de organisatie te kunnen ontvangen, als ze in de vorm van werknemer overinvestering zitten. Vanuit de social exchange theorie van Blau (1964) wordt er immers vanuit gegaan dat er altijd naar een vorm van balans wordt gestreefd. Training, en daarmee dus ook leeractiviteiten, kan dus gezien worden als middel om je verder persoonlijk te ontwikkelen zonder dat de organisatie daar expliciet naar verlangt.

### Model van Lam (2007)

De resultaten kunnen ook bekeken worden vanuit het model van Lam (2007). Zij heeft een model ontworpen waarin de link tussen kennisvormen, organisatievormen en instituties wordt uitgelegd. De leeractiviteiten die in dit onderzoek geanalyseerd zijn, brengen kennisvormen voort. Het psychologisch contract, met daarin de werkgeververplichtingen, geven een deel van een organisatievorm weer. Dit onderzoek heeft dus bepaalde onderdelen van het model opgenomen in het eigen onderzoeksmodel. In de onderdelen die niet zijn opgenomen kan een mogelijke verklaring liggen voor de resultaten. Eerst zal het model verder worden toegelicht, waarna de verklaring wordt gegeven.

Lam (2007) geeft aan dat er een interactie bestaat tussen de kennisvorm, het leerpatroon van werknemers en de organisatiestructuur. Deze interactie wordt gevormd door de institutie waarin een organisatie staat. Die interactie bepaalt de mate van leer- en innovatiecapaciteit van een organisatie. Dit heeft zij weergegeven in een model welke is gegeven in Figuur 5. Het model is opgebouwd uit drie ringen. De buitenste ring geeft de verschillende vormen van instituties aan. Deze worden bepaald door twee assen, namelijk de mate van specialisatie en formalisatie van educatie in de branche en de mate waarin het beroep of de organisatie bepaalt welke vaardigheden moeten worden aangeleerd. Er wordt als voorbeeld binnen het *professional model* voornamelijk door de elite van de organisatie (gespecialiseerd) op een geformaliseerde manier geleerd. De educatie is gericht op beroepsspecifieke vaststaande kennis en vaardigheden.

De middelste ring geeft de organisatievormen aan. Deze worden tevens bepaald door twee assen, namelijk de mate van standaardisatie van kennis en werk en de mate van autonomie en controle voor individu of organisatie. Als voorbeeld is er binnen een *professional bureaucracy* een hiërarchische complexe opbouw waar veel gespecialiseerde werknemers werken die een smal kennisgebied hebben (hoge standaardisatie). Kennis delen vindt voornamelijk plaats via regels en procedures (controle voor de organisatie).

In de binnenring worden vier vormen van kennis onderscheiden. Deze zijn gevormd op basis van de volgende twee assen, expliciete of *tacit* kennis en individuele of collectieve kennis. Bij *embrained knowledge* is er voornamelijk expliciete individuele kennis aanwezig die voornamelijk via formele educatie is ontwikkeld.

Professional model			Bureaucratic model
	Professional bureaucracy		Machine bureaucracy
		Embrained knowledge	Encoded Knowledge
		Embodied knowledge	Embedded knowledge
	Operating adhococracy		J-form organizations
Occupational community model			Organizational community model

Figuur 5. *Framework van kennis, organisatie en institutie: de 3 levels.*

Het model van Lam (2007) laat zien dat leren binnen een organisatie door drie verschillende levels wordt bepaald. In dit onderzoek zijn door het analyseren van de leeractiviteiten indirect de mate van embrained en embodied knowledge onderzocht. Tevens is door het onderzoeken van het psychologisch contract een onderdeel van de organisatievorm geanalyseerd. Uit dit model kan worden afgeleid dat er nog veel meer buiten de werkgever om van invloed is op het leren van werknemers binnen de organisatie, zoals de mate van standaardisatie van werk en de institutie waar de organisatie binnen functioneert. Aangezien in dit onderzoek maar een gedeelte van het model van Lam (2007) naar voren komt, kan worden verklaard dat er geen verschillen zijn gevonden. In dit onderzoek is alleen de invloed van de werkgever opgenomen. Het verschil in mate van leeractiviteiten wordt echter ook beïnvloed door bijvoorbeeld het algemene organisatiebeleid, de mate van standaardisatie van kennis en de plek van educatie in de branche. In vervolgonderzoek kan daar aandacht aan worden geschonken.

#### Vergelijking met eerder onderzoek

In eerder onderzoek naar het psychologisch contract en leren van Lankhuijzen (2002) zijn wel verschillen gevonden tussen de vormen van het psychologisch contract en het leren van werknemers. Werknemers in wederkerige lage investering leerden in mindere mate dan de werknemers in de andere vormen. In haar onderzoek vond zij ook een verschil tussen twee manieren van het berekenen van het psychologisch contract. Als de mate van balans wordt berekend door middel van een verschilscore dan

worden er geen verschillen gevonden tussen de vormen van het psychologisch contract en leren. En als de balans wordt berekend door middel van een totaalscore werden er wel verschillen gevonden. Zij concludeert dat de optelsom van de mate van werkgeververplichtingen en werknemerverplichtingen een indicatie geeft over de mate van leren van werknemers (Lankhuijzen, 2002).

In dit onderzoek zijn zowel verschillen als totaalscores berekend. De verschillen gaven het verschil aan tussen de verwachting en de werkelijkheid van de werknemer. Door deze te berekenen gaat al een deel van de gegevens verloren. Deze verschillen geven echter wel een realistischer beeld van de werkgever- en werknemerverwachtingen, omdat er rekening wordt gehouden met de perceptie van de werknemer. Daarna is van die verschillen een gemiddelde totaalscore gemaakt. Op basis van die gemiddelde totaalscores (interval meetniveau) is een nominale variabele toegewezen aan verschillende vormen van het psychologisch contract. Door deze daling in meetniveau is nogmaals een deel van de gegevens verloren gegaan. Ter controle is echter ook een totaalscore (interval meetniveau) gemaakt van de werkgever- en werknemerverplichtingen. Dit gaf geen andere resultaten aan dit onderzoek. Op basis van de clusteranalyse die is uitgevoerd in het onderzoek van Shore en Barksdale (1998) is het verantwoord om het psychologisch contract op te delen in vier vormen.

Op basis van het onderzoek van Lankhuijzen (2002) kan gezegd worden dat de manier van berekenen van de balans in het psychologisch contract invloed kan hebben op de resultaten, maar dit is in dit onderzoek niet duidelijk aan te tonen.

### Het leren van werknemers.

Uit de resultaten kan worden afgeleid dat de ondersteuning die de werkgever aanbiedt (werkgeververplichtingen) geen invloed heeft op de mate van leren van werknemers. Dit kan worden geïnterpreteerd vanuit de manier waarop het leren van werknemers is onderzocht.

Het leren van werknemers is in dit onderzoek geoperationaliseerd in formele, non formele en informele leeractiviteiten. Uit de resultaten blijkt dat de werknemers het meest gebruik maken van non formele leeractiviteiten gevolgd door informele en formele leeractiviteiten. Dit komt overeen met de visie van Simons en Bolhuis (2001) op leren op de werkplek. Zij stellen dat formeel leren maar een beperkte bijdrage levert aan het leren van werknemers. Leren op de werkplek vindt voornamelijk informeel plaats. Daarnaast komt uit het onderzoek van Lankhuijzen (2002) dat managers voornamelijk informeel leren. Dit komt niet overeen met de resultaten van dit onderzoek, maar omdat non formeel leren een middenvorm is tussen formeel en informeel leren, zijn de resultaten wel te verklaren. Er is namelijk geen precieze definitie voor informeel leren. Formeel en informeel leren worden vaak als uiteinden van een continuüm gezien waarop de leeractiviteiten langzaam van formeel steeds informeler worden. Lankhuijzen (2002) heeft voor de vorm tussen formeel en informeel leren de naam non formeel leren gegeven. Deze vorm bevat dus wel kenmerken van informeel leren, maar bevat nog een bepaalde standaardisatie waardoor het nog niet tot informeel leren gerekend wordt. Het verschil tussen non formeel en informeel wat in dit onderzoek en het onderzoek

van Lankhuijzen (2002) is gemaakt, wordt echter niet altijd gemaakt. Vaak geldt alles wat niet formeel leren is, is dus informeel leren. Daarom dat de resultaten te verklaren zijn, want het onderscheid tussen non formeel en informeel is niet sluitend.

Formeel leren is het meest gestandaardiseerd en vindt vaak op de werkplek plaats. Deze vorm van leren is dan ook het meest eenvoudig te ondersteunen door de werkgever. Dit kan bijvoorbeeld door het aanbieden van verschillende trainingen (Lankhuijzen, 2002). Uit dit onderzoek blijkt echter dat werknemers het minst gebruik maken van formele leeractiviteiten. Voor non formele en informele leeractiviteiten is veel minder expliciete ondersteuning van de werkgever nodig. Er is in dit onderzoek gevonden dat het leren van werknemers niet wordt beïnvloed door de ondersteuning van de werkgever. Het is echter voor de manier van leren die voornamelijk voorkomt bij werknemers ook niet noodzakelijk dat de werkgever daar expliciete ondersteuning bij biedt. De werknemer leert door zelf advies te vragen bij een collega of gewoon nieuwe dingen uit te proberen.

#### *Invloed van flexibiliteit van de omgeving*

Zoals verwacht is er een significante samenhang gevonden tussen de mate van leeractiviteiten van de werknemer en de flexibiliteit van de organisatie. Hoe flexibeler de omgeving van de organisatie, hoe groter de mate van leeractiviteiten van werknemers (hypothese 3). Organisaties in een flexibele omgeving moeten blijven inspelen op de veranderingen in de omgeving om effectief te blijven functioneren (Mintzberg & Quinn, 1996). Dit onderzoek geeft de indicatie dat leeractiviteiten van werknemers worden ingezet om in te spelen op veranderingen in de omgeving van de organisatie. Dit is in overeenstemming met de uitkomsten en verklaringen van het onderzoek van Payne, et al. (2008) en de contingentiebenadering op organisaties (Jones, 2005; Mintzberg & Quinn, 1996). Dit betekent dat de werknemers dus meer leren als dit een organisatiedoel nastreeft, bijvoorbeeld een goede concurrentiepositie in een flexibele omgeving.

Dit sluit ook aan bij het eerder uitgelegde model van Lam (2007). Bij de organisatievorm is er een standaardisatie van kennis en werk die wordt beïnvloed door de omgeving waarin de organisatie opereert. Tevens heeft de institutievorm van een organisatie ook een kleine link met de bredere omgeving waarin een organisatie staat. Door de omgeving van de organisatie mee te nemen in de analyse wordt er al een groter deel van het model van Lam (2007) in dit onderzoek opgenomen. In dit onderzoek worden echter geen verschillen tussen de vormen van het psychologisch contract gevonden als er wordt gecorrigeerd voor flexibiliteit van de omgeving. Dit kan worden verklaard door de relatief kleine correlatie tussen flexibiliteit van de omgeving en leeractiviteiten. De flexibiliteit van de omgeving, zoals deze is gemeten in dit onderzoek, verklaart niet voldoende variantie om verschillen te kunnen waarnemen tussen de verschillende vormen van het psychologisch contract voor de mate van leeractiviteiten.



### *Invloed van de economische situatie?*

Belangrijk bij het interpreteren van de resultaten is de scheve verdeling die is gevonden in dit onderzoek. De vorm wederkerige lage investering kwam het meeste voor (75.5 %). Daarna de andere drie vormen, werknemer overinvestering (12.7 %), werknemer onderinvestering (7.3%) en wederkerige hoge investering (4.5%). Dit komt niet overeen met de verdeling die is gevonden in eerdere onderzoeken van Shore en Barksdale (1998), Tsui et al. (1997) en Lankhuijzen (2002). Deze onderzoeken hadden allen een meer evenwichtige verdeling over de vormen. Een mogelijke verklaring voor dit verschil kan liggen in de economische tijd waarin dit onderzoek is uitgevoerd.

Op dit moment is Nederland door de kredietcrisis in een economische status van recessie beland. Dit betekent dat de economische groei aan het krimpen is. In tijden van recessie gaan de investeringen van werkgevers achteruit. Ook leidt het ertoe dat meer mensen worden ontslagen (CPB, 2009). Deze baanonzekerheid heeft invloed op de inzet van werknemers. Als er een grote kans is dat je als werknemer wordt ontslagen, ben je minder bereid je eigen kennis in te zetten voor de organisatie. Door de baanonzekerheid is er minder betrokkenheid en loyaliteit naar organisatie toe (Vergeer & Dekker, 2007). Dit perspectief van de werknemer komt overeen met lage werknemerverplichtingen binnen het psychologisch contract. Dit is ook de vorm binnen het psychologisch contract dat het meeste voorkomt in dit onderzoek. Het kan ook zijn dat de werknemer door de baanonzekerheid zich juist extra voor de organisatie gaat inzetten. Dit betekent dat een werknemer blijft investeren ondanks dat de werkgever niet verder tegemoet kan komen aan de werknemer (De Sloover, 2009). Hierbij ontstaat een vorm van werknemer overinvestering. Deze vorm komt na wederkerige lage investering het meeste voor in dit onderzoek.

De scheve verdeling van vormen kan invloed gehad hebben op de uitgevoerde AN(C)OVA. De afhankelijke variabele was normaal verdeeld en er waren gelijke varianties binnen de groepen waardoor de AN(C)OVA verantwoord was. Het is echter wenselijk dat ook de groepen gelijk verdeeld zijn, dit was in dit onderzoek niet het geval. De resultaten kunnen daardoor beïnvloed zijn. Bij de opzet van dit onderzoek is ervoor gekozen verschillende organisaties uit verschillende sectoren te betrekken om zo een brede onderzoeksgroep te creëren waarbij ook de vormen van het psychologisch contract goed vertegenwoordigd zouden worden. Dit heeft niet daarin geresulteerd, omdat het psychologisch contract niet organisatie afhankelijk is, maar persoonsgebonden.

### *Kanttekeningen*

Er zijn bij dit onderzoek ook nog enkele inhoudelijke en methodologische kanttekeningen te maken. Allereerst een inhoudelijke kanttekening bij het concept psychologisch contract. Een psychologisch contract is impliciet aanwezig tussen een werkgever en een werknemer. Dit houdt in dat bij dit onderzoek percepties worden geanalyseerd. Dit geeft een bepaald beeld weer dat niet overeen hoeft te komen met de echte werkelijkheid. De onderzoeksgegevens zijn secundair. Primaire gegevens zouden bijvoorbeeld door observatie of interviews kunnen worden verzameld. Dit heeft echter niet de

voorkeur, omdat het psychologisch contract persoonsgebonden is. Als er bijvoorbeeld wordt geobserveerd dat er voldoende mogelijkheden om initiatief te nemen zijn, maar dit wordt niet zo ervaren door alle werknemers, dan kan er ook door primaire dataverzameling een vertekend beeld ontstaan. Het verschilt per persoon hoe iets ervaren wordt en daar wordt een perceptie aan gekoppeld. Deze percepties zijn in dit onderzoek geanalyseerd.

Een tweede kanttekening kan gemaakt worden bij de getrokken steekproef in dit onderzoek. In de beschrijvende statistieken zijn verschillen waar te nemen in onder andere geslacht, leeftijd, werkzaam bij huidige werkgever in jaren. In dit onderzoek is voor de invloed daarvan gecontroleerd. Het is echter niet duidelijk in hoeverre deze steekproef overeen komt met de populatie van de verschillende organisaties. In vervolgonderzoek kan daarvoor gecontroleerd worden door algemene gegevens op te vragen bij de verschillende organisaties en deze te vergelijken met de gegevens van de steekproef.

Een derde kanttekening kan gemaakt worden bij de manier waarop het concept flexibiliteit van de omgeving is onderzocht. Het concept flexibiliteit van de omgeving is nu onderzocht vanuit het perspectief van de werknemer door middel van een gesloten vragenlijst. Dill (1962, in Downey et al., 1975) geeft namelijk aan dat als men het effect van de omgeving op de organisatie wil meten, dat je daarvoor de perceptie van de omgeving moet analyseren. Er had ook voor gekozen kunnen worden om interviews af te nemen met de managers van de organisaties om zo een completer beeld te kunnen krijgen van de omgeving waarin de organisatie opereert. In dit onderzoek is echter de flexibiliteit van de omgeving onderzocht door middel van de percepties van een groot aantal werknemers.

Ten vierde is een vrij lange, uitgebreide vragenlijst gebruikt voor dit onderzoek. Dit heeft erin geresulteerd dat niet alle participanten de vragenlijst volledig hebben ingevuld (N= 158). Het concept flexibiliteit van de omgeving heeft de meeste missing values (N=125), omdat dit het een na laatste onderdeel van de vragenlijst was. Een andere verklaring voor de hoge nonrespons voor de flexibiliteit van de omgeving kan zijn dat de items niet voldoende aansloten bij de doelgroep. De items waren algemeen geformuleerd, omdat organisaties uit verschillende sectoren participeerden in het onderzoek. Door deze brede opzet kan het ook onduidelijk zijn geweest voor de werknemer. In volgend onderzoek zou de flexibiliteit van de omgeving ook onderzocht kunnen worden vanuit het oogpunt van de manager die door zijn functie meer zicht heeft op de omgeving waarin de organisatie staat.

Ten vijfde zijn alle concepten in dit onderzoek via een gesloten vragenlijst onderzocht. Hier is voor gekozen, omdat op deze manier de sociale wenselijkheid van antwoorden zo klein mogelijk was. Tevens sluit dit onderzoek daarmee aan bij eerder vergelijkbaar onderzoek naar het psychologisch contract dat ook gebruik maakt van gesloten vragenlijsten. Deze manier gaf ook de mogelijkheid om in het beschikbare tijdsbestek bij verschillende organisaties data te verzamelen. Andere vormen van onderzoek zouden ook uitgevoerd worden. Het psychologisch contract kan bijvoorbeeld onderzocht worden door middel van interviews met zowel werknemer als werkgever. Door leeractiviteiten van werknemers te observeren of hen een dagboek te laten bijhouden voor een bepaalde tijd over de door

heb uitgevoerde leeractiviteiten kan ook een gedetailleerder beeld worden gevormd van de mate van leeractiviteiten. De flexibiliteit van de omgeving kan bijvoorbeeld onderzocht worden door middel van een interview met de manager. In dit onderzoek is er echter voor gekozen om alle concepten op eenzelfde manier vanuit het perspectief van de werknemer te onderzoeken om zo consistentie te behouden.

### *Vervolgonderzoek*

Uit dit onderzoek is gebleken dat flexibiliteit van de omgeving samenhangt met de mate van leeractiviteiten van werknemers. Dit geeft de indicatie dat werknemers hun leren afstemmen op de omgeving waarin zij werken. Als de omgeving daarom vraagt dan wordt er meer geleerd. Er is echter geen verschil tussen de verschillende vormen van het psychologisch contract voor de mate van leren van werknemers. Dit geeft de indicatie dat de werknemers voornamelijk zelf verantwoordelijk zijn en initiatieven nemen in het uitvoeren van leeractiviteiten. De werkgever heeft immers door middel van werkgeververplichtingen of werknemerverplichtingen geen invloed. Bij die verantwoordelijkheid worden zij dus beïnvloed door de flexibiliteit van de omgeving waarin zij werken.

Vanuit het model van het model van Lam (2007) gezien is de omgeving van de organisatie die van invloed kan zijn op leren veel breder dan de operationalisatie die in dit onderzoek is gehanteerd. De gehele institutie waarin een organisatie staat heeft bijvoorbeeld ook invloed op leren door de mate waarin de arbeidsvaardigheden door een beroep of door de organisatie worden vastgesteld. Ook is de invloed van de werkgever breder dan de manier waarop deze naar voren komt in het psychologisch contract. De invloed van de werkgever wordt bijvoorbeeld ook bepaald door de mate van standaardisatie van benodigde kennis in het werk of de mate van gewenste autonomie van de werknemer.

In vervolgonderzoek kan dit bredere perspectief onderzocht worden. Door het doel waarmee werknemers verschillende leeractiviteiten uitvoeren te onderzoeken, kan een beter beeld ontstaan over de drijfveren van werknemers om te leren. Er kan worden onderzocht in hoeverre deze drijfveren terugkomen in het model van Lam (2007). Ook zouden verschillende nieuwe variabelen vanuit het model van Lam (2007) kunnen worden toegevoegd aan dit onderzoek. Hierbij kan men denken aan de branche van een organisatie, de mate van standaardisatie van werkzaamheden van de werknemer of het collectieve leren binnen de organisatie.

Vervolgonderzoek zou zich ook kunnen richten op het maken van een onderscheid tussen formeel, non formeel en informeel leren. Uit dit onderzoek is namelijk gebleken dat er verschillen zijn in de mate waarin deze leeractiviteiten worden gebruikt. Lankhuijzen (2002) geeft aan dat in een flexibele omgeving informeel leren steeds belangrijker wordt. Dit kan niet worden onderschreven vanuit de resultaten van dit onderzoek, maar er zou wel verder onderzoek naar gedaan kunnen worden. Bij het maken van een onderscheid tussen formeel, non formeel en informeel leren kunnen eerder

verschillen verwacht worden, omdat bij formeel leren ondersteuning en facilitering vanuit de werkgever veel noodzakelijker is dan bij de andere vormen van leren.

Of werknemers nu formeel, non formeel of informeel leren, het blijft voor de organisatie belangrijk om daarmee in te spelen op de omgeving, hoe flexibel deze ook is.

### **Literatuurlijst**

- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bolhuis, S. M. , & Simons, P. R. J. (1999) *leren en werken* Deventer: Kluwer, gevonden op 13 februari 2009, op: <http://igitur-archive.library.uu.nl/ivlos/2005-0622-185910/UUindex.html>
- Brink, B. E. H. ten, (2004). *Psychological contract: a useful concept?* Amsterdam: VU Amsterdam
- Brouwer, P., Lin, M. H. H. van, & Zwinkels, W. S. (2001). *Inzetten op inzetbaarheid: employability in organisaties*. OSA publicatie A179.
- Centraal Plan Bureau [CPB] (2009). *CEP 2009: Nederland verkeert in diepe recessie*. Persbericht 17 maart 2009, gevonden op 24 mei 2009, op [http://www.cpb.nl/nl/news/2009\\_12.html](http://www.cpb.nl/nl/news/2009_12.html).
- Cropanzano, R., & Mitchell M.S. (2005) Social Exchange Theory: An interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31, 874-900.
- Downey, H. K., Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (1975). Environmental uncertainty: the construct and its application. *Administrative Science Quarterly*, 20(4), 613-629.
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceives environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313-327.
- Freese, C. (2007). *Organizational change and the dynamics of psychological contracts: a longitudinal study*. Tilburg: Universiteit van Tilburg.
- Freese, C., & Schalk, R. (2008). How to measure the psychological contract? A critical criteria-based review of measures. *South African Journal of Psychology*, 38 (2), 269-286.
- Freese, C., & Schalk, R. & Croon, M. (2008). De Tilburgse Psychologisch Contract Vragenlijst. *Gedrag & Organisatie*, 21 (3), 278-294.
- Hanson, E. M. (2003). *Educational administration and organizational behavior*. Boston: Allyn & Bacon.
- Heery, E. & Noon, M. (2001). *A dictionary of human resource management*. Oxford: University Press.
- Jones, G. R. (2007). *Organizational theory, design, and change*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Kanselaar, G. (2002) *Constructivism and socio-constructivism*. Notitie 16 juli 2002.
- Lankhuijzen, E. S. K. (2002). *Learning in a self-managed management career: the relation between managers'HRD patterns, psychological career contracts and mobility perspective*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Lam, A. (2005). Knowledge, Learning, and Organizational Embeddedness: A critical reflection. In J. J. Boonstra (Ed.). *Dynamics of organizational change and learning* (pp. 429 – 445). West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.

- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1969). *Organization and environment*. Homewood: Richard D. Irwin Inc.
- Makin, P., Cooper, C., & Cox, C. (1997). *Het psychologisch contract in organisaties*. Schoonhoven: Academic services.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1996). *The strategy process: concepts, contexts, cases*. London: Prentice- Hall International.
- Onna, B. van, (1992). Informal learning on the job. In A. C. Tuijnman & M. van der Kamp (Eds.) *Learning across the lifespan: theories, research , policies* (pp. 125-136). Oxford: Pergamon.
- Payne, S. C., Culbertson, S. S., Boswell, W. R., & Barger, E. J. (2008). Newcomer psychological contracts and employee socialization activities: does perceived balance in obligations matter? *Journal of Vocational Behavior*, 73,465-472.
- Pfeffer, J. (1982). *Organizations and organization theory*. Boston: Pitman.
- Rousseau, D. M. (1990). New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389-400.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Shore, L. M., & Barksdale, K. (1998). Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: a social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 731-744.
- Simons, P. R. J., & Bolhuis, S. M., (2001) *Naar een breder begrip van leren*. Gevonden op 13 februari 2009, op <http://igitur-archive.library.uu.nl/ivlos/2005-0622-190145/UUindex.html>
- Sloover, S. de (2009). Talenten stappen als eerste op bij baanonzekerheid. Gevonden op 5 juni 2009 op, <http://www.vkbanen.nl/weekblad/lezersreacties/737335/Talenten-stappen-als-eerste-op-bij-baanonzekerheid.html>
- Thunissen, M. (2001). Bevorderen van inzetbaarheid van medewerkers. In F. Kluytmans (Ed.), *Leerboek Personeelsmanagement* (pp.167- 191). Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Tsui, A. A., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121.
- Vergeer, R., & Dekker, R. (2007). Soepel ontslag creëert onzekerheid. *Economisch Statistische Berichten*, 92 (4504), 116-118.

## Bijlage 1: Vragenlijst



### Relatie tussen werknemer en werkgever: de invloed van leren

Voldoet uw werkgever wel aan uw verwachtingen? In hoeverre wordt kennis binnen de organisatie gedeeld? Welke mogelijkheden heeft u om zich verder te ontwikkelen? Hoe flexibel is de omgeving van uw organisatie? Met dit onderzoek proberen we deze vragen te beantwoorden.

Hiervoor willen we u vragen om deze vragenlijst in te vullen. Deze vragenlijst bestaat uit vijf onderdelen: uw verwachtingen over de organisatie, uw verplichtingen t.o.v. de organisatie, het leren in de organisatie, uw persoonlijke leeractiviteiten en de omgeving van de organisatie. Het invullen kost ongeveer **15** minuten. U wordt gevraagd om uw mening te geven over een aantal stellingen. **Er zijn hierbij geen goede of foute antwoorden, het gaat om uw mening!**

De gegevens uit deze vragenlijst worden vertrouwelijk behandeld en anoniem verwerkt. Wij zijn enorm geholpen met uw deelname en willen u dan ook hartelijk bedanken voor uw medewerking

Iris Bouman

Annet Feijen

Studenten Onderwijskunde Universiteit Utrecht

## Verwachtingen over de werkgever

Nu volgt een aantal stellingen over uw verwachtingen van uw werkgever. Geef voor iedere stelling aan:

1. In hoeverre verwacht u dit van een organisatie? (kolom 1)
2. In hoeverre voldoet de organisatie aan uw verwachtingen? (kolom 2)

U kunt dit doen door het cijfer van uw keuze te omcirkelen.

- 1= helemaal oneens
- 2= niet mee eens
- 3= neutraal
- 4= mee eens
- 5= helemaal mee eens

	Ik verwacht dit van de organisatie					De organisatie voldoet aan mijn verwachting				
<b>A. Inhoud van het werk</b>										
1. Afwisselend werk kunnen doen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Ongestoord kunnen werken	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. Op uw eigen manier kunnen werken	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. Kwaliteit kunnen leveren	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. Verantwoordelijkheid kunnen dragen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. Aan wensen van klanten tegemoet kunnen komen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. Leiding kunnen geven	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. Kunnen laten zien wat je kan	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. Acceptabele werkdruk	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. Uitdagend en stimulerend werk kunnen verrichten	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. Initiatief kunnen nemen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. Vaardigheden en capaciteiten kunnen gebruiken	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>B. Loopbaanontwikkeling</b>										
13. Vooruitgang boeken binnen uw eigen vakgebied	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14. Promotie kunnen maken	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15. Veel kunnen leren	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16. Van functie kunnen veranderen binnen uw organisatie	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17. Trainingen en opleidingen kunnen volgen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>C. Sociale sfeer</b>										
18. Omgaan met aardige collega's	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19. Goede sfeer op het werk	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
20. Goede onderlinge samenwerking	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
21. In het werk andere mensen leren kennen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

22. Steun krijgen van collega's en leidinggevenden	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
23. Gewaardeerd worden	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
24. Uw eigen mening kunnen uiten	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
25. Invloed kunnen uitoefenen op de gang van zaken	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

#### **D. Organisatiebeleid**

26. Terugkoppeling krijgen over de resultaten van uw werk	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
27. Een rechtvaardige leidinggevende	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
28. Vertrouwen kunnen hebben in het management	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
29. Duidelijkheid en rechtvaardigheid bij het nemen van maatregelen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
30. Flexibiliteit van de organisatie in het toepassen van regels en procedures	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
31. Open, duidelijke en directe communicatiekanalen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
32. U ontvangt de informatie die u nodig hebt	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
33. De organisatie werkt efficiënt	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
34. Goede arbeidsomstandigheden	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
35. Goed personeelsbeleid	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
36. Flexibiliteit van de organisatie in het kunnen afstemmen van werk en privéleven	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
37. Goede werktijdregelingen en het in goed overleg kunnen opnemen van vrije dagen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

#### **E. Beloningen**

38. Een passend salaris	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
39. Vergoedingen voor trainingen/opleidingen, kinderopvang, reiskosten	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
40. Zekerheid van baan en inkomen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
41. Beloningen voor bijzondere prestaties of gelegenheden	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
42. Goede secundaire arbeidsvoorwaarden	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5



### **Verplichtingen tegenover uw werkgever**

Nu volgt een aantal stellingen over uw verplichtingen tegenover uw werkgever.

Geef voor iedere stelling aan:

1. In hoeverre vindt u dat u dit **zou moeten** doen? (kolom 1)

2. In hoeverre doet u dit ook werkelijk? (kolom 2)

U kunt dit doen door het cijfer van uw keuze te omcirkelen.

1= helemaal oneens

2= niet mee eens

3= neutraal

4= mee eens

5= helemaal mee eens

	Ik zou dit moeten doen					Ik doe dit ook werkelijk				
<b>F. Verplichtingen binnen de organisatie</b>										
43. Goed samenwerken	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
44. Eerlijk zijn in de omgang met de organisatie	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
45. Goede service aan klanten en collega's bieden	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
46. Anderen helpen met hun werk	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
47. U op professionele wijze gedragen en kleden	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
48. Vertrouwelijke informatie beschermen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
49. Goed werk leveren, zowel kwalitatief als kwantitatief	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
50. Alleen verzuimen als u echt ziek bent	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
51. Voorzichtig en kostenbewust omgaan met organisatie eigendommen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
52. U uitsluitend richten op organisatiezaken in plaats van privé aangelegenheden	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
<b>G. Verplichtingen buiten de organisatie</b>										
53. Het imago van de organisatie hoog houden	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
54. Op positieve wijze meedenken met de organisatie (bv. aanbevelingen doen hoe het beter kan)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
55. Vrijwillig niet-verplichte taken doen als dat nodig is	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
56. Overuren maken als dat nodig is om het werk af te maken	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
57. Nieuwe vaardigheden ontwikkelen als dat in het belang van de organisatie is	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
58. Een andere functie binnen de organisatie accepteren	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
59. Het beleid en de normen van de organisatie volgen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

60. Deelnemen aan sociale activiteiten van de organisatie	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
61. Overplaatsing naar een andere regio accepteren als dat nodig is	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
62. Tijdig aankondigen dat u op zoek bent naar een nieuwe baan	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
63. De concurrenten van de organisatie niet steunen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

### **Leren binnen de organisatie**

Dit deel gaat over het leren in de organisatie. Geef bij elke stelling aan in hoeverre u het ermee eens bent.

- 1= helemaal oneens
- 2= niet mee eens
- 3= neutraal
- 4= mee eens
- 5= helemaal mee eens

### **Leiderschap**

1. De leiders van deze organisatie treden op als facilitators van onze visie.	1	2	3	4	5
2. Het management is blij met nieuwe ideeën en initiatieven van werknemers.	1	2	3	4	5
3. Het management faciliteert werkoverleggen die nieuwe kennis brengen.	1	2	3	4	5
4. Teams worden gewaardeerd en beloont voor innovatieve oplossingen voor problemen.	1	2	3	4	5
5. De strategie is een gedeelde verantwoordelijkheid van mensen op verschillende niveaus in de organisatie.	1	2	3	4	5

### **Cultuur**

6. De organisatie heeft een duidelijke gedeelde visie voor de toekomst.	1	2	3	4	5
7. Er is tijd voor ontdekkend leren, het ontwikkelen van vaardigheden en reflectie.	1	2	3	4	5
8. Discussie en open debat worden gestimuleerd.	1	2	3	4	5
9. Mensen zijn eerlijk en open naar elkaar wanneer ze in een team werken.	1	2	3	4	5
10. Fouten en problemen worden openlijk gedeeld en worden gezien als leermomenten.	1	2	3	4	5

### **Structuren en processen**

11. Structuren zijn erop gericht om mensen kennis te laten delen met collega's en de rest van de organisatie.	1	2	3	4	5
12. De organisatie vindt het belangrijk dat mensen constant leren van hun eigen ervaring.	1	2	3	4	5
13. De organisatie heeft systemen om te leren van externen, bijvoorbeeld klanten, leveranciers of concurrenten.	1	2	3	4	5
14. De organisatie is erop gericht het delen van kennis te bevorderen.	1	2	3	4	5
15. De organisatie nodigt uit om te zoeken naar creatieve oplossingen voor complexe problemen.	1	2	3	4	5

### **Het managen van mensen**

16. De organisatie erkent ieders inbreng als waardevol voor de toekomstvisie van de organisatie.	1	2	3	4	5
17. Er zijn duidelijke richtlijnen die mensen ondersteunen om leerwensen om te zetten in concrete resultaten.	1	2	3	4	5
18. De organisatie moedigt leren naast het werken aan, zowel buiten als binnen de organisatie.	1	2	3	4	5
19. Mensen hebben vertrouwen dat fouten niet bestraft zullen worden	1	2	3	4	5
20. Werkoverleggen worden ingezet om duidelijke, structurele, specifieke organisatieveranderingen te bereiken .	1	2	3	4	5

### **Leeractiviteiten**

In het volgende onderdeel worden een aantal soorten leeractiviteiten aan u voorgelegd. We willen u vragen in welke mate u hier in de afgelopen 12 maanden mee bezig bent geweest. Dit kan zowel tijdens uw werk als buiten uw werk om zijn.

*In welke mate bent u bezig geweest met de volgende leeractiviteiten?*

1= zeer weinig

2= weinig

3= neutraal

4= veel

5= zeer veel

1. Formele leeractiviteiten	1	2	3	4	5
<i>Zoals trainingen, opleidingen, workshops</i>					
2. Leren door informatie zoeken	1	2	3	4	5
3. Leren door advies te vragen	1	2	3	4	5
4. Leren door vallen en opstaan	1	2	3	4	5

*(Door onverwacht geconfronteerd te worden met problemen in het werk, toevallig tot betere inzichten en/of oplossingen te komen)*

5. Leren door het toenemend routiniseren	1	2	3	4	5
<i>(Al doende bepaalde taken en/of werkwijzen steeds beter leren te beheersen)</i>					
6. Leren door verhogen v/d moeilijkheidsgraad	1	2	3	4	5
<i>(een reeks soortgelijke taken en/of werkwijzen leren uitvoeren in volgorde van toenemende moeilijkheidsgraad)</i>					
7. Leren door bewust te experimenteren	1	2	3	4	5
<i>(geheel nieuwe taken en/of werkwijzen uitproberen om die te leren beheersen)</i>					

### **Omgeving van de organisatie**

In dit onderdeel is een aantal kenmerken van een omgeving van een organisatie weergegeven. Hiermee willen we **de mate van verandering** in de omgeving van uw organisatie in kaart brengen. Dus bijvoorbeeld of er veel verandering is in de soort klanten waar u voor werkt of de mate van competitie in de markt.

Geef per stelling aan in hoeverre het kenmerk op dit moment verandert in de omgeving van uw organisatie.

1=helemaal oneens

2= niet mee eens

3= neutraal

4=mee eens

5=helemaal mee eens

NB: De stellingen kunnen niet geheel aansluiten op uw eigen werkzaamheden, maar probeert u zo passend mogelijk antwoorden te geven.

Onder instroom wordt alles van buiten de afdeling verstaan waarvan u afhankelijk bent om uw functie uit te voeren.

Onder klanten worden de mensen verstaan die gebruik maken van uw werk.

1. De mensen die uw product/ service distribueren veranderen	1	2	3	4	5
2. De gebruikers van uw product of service veranderen	1	2	3	4	5
3. De instroom van nieuw materiaal verandert	1	2	3	4	5
4. De instroom van nieuwe apparatuur verandert	1	2	3	4	5
5. De instroom van productonderdelen	1	2	3	4	5
6. Er is verandering in de vaardigheden van werknemers	1	2	3	4	5
7. De mate van competitie bij de instroom verandert	1	2	3	4	5
8. De mate van competitie bij de klanten/gebruikers verandert	1	2	3	4	5
9. De mate van overheidscontrole verandert	1	2	3	4	5
10. De publieke mening over product of service verandert	1	2	3	4	5
11. De invloed van de vakbonden verandert	1	2	3	4	5
12. Er zijn technologische ontwikkelingen	1	2	3	4	5
13. Verandering door invoering van nieuwe technologie	1	2	3	4	5

### **Algemene informatie:**

Tot slot willen we u vragen om de volgende algemene gegevens in te vullen.

Naam organisatie:.....

Geslacht: man/ vrouw

Leeftijd:.....jaar

Aantal jaren werkervaring:.....jaar

Aantal jaren werkzaam bij huidige werkgever:..... jaar



Bijlage 2 Betrouwbaarheid pilot onderzoek

Tabel 1. *Betrouwbaarheid van de afzonderlijke schalen binnen het pilot onderzoek*

Schaal	N	Minimum schaalscore	Maximum schaalscore	Gem.	SD	Aantal items	Cronbach's alpha
<b><u>Werkgeververplichtingen</u></b>							
<b><i>Inhoud van het werk</i></b>							
Verwachting	12	3.75	5.00	4.24	0.41	12	0.85
Werkelijkheid	12	2.75	4.67	3.72	0.57	12	0.85
<b><i>Loopbaanontwikkeling</i></b>							
Verwachting	14	3.00	5.00	3.87	0.61	5	0.67
Werkelijkheid	14	2.40	5.00	3.50	0.68	5	0.85
<b><i>Sociale sfeer</i></b>							
Verwachting	14	3.38	5.00	4.26	0.57	8	0.91
Werkelijkheid	13	2.62	4.88	4.09	0.77	8	0.93
<b><i>Organisatiebeleid</i></b>							
Verwachting	14	3.83	5.00	4.27	0.40	12	0.81
Werkelijkheid	14	2.00	4.83	3.60	0.78	12	0.90
<b><i>Beloningen</i></b>							
Verwachting	14	2.60	5.00	4.09	0.65	5	0.75
Werkelijkheid	13	2.60	4.80	3.81	0.60	5	0.70
<b><u>Werknemerverplichtingen</u></b>							
<b><i>Verplichtingen binnen de organisatie</i></b>							
Ervaren	14	3.80	4.90	4.34	0.40	10	0.75
Werkelijkheid	11	3.40	4.70	4.19	0.43	10	0.80
<b><i>Verplichtingen buiten de organisatie</i></b>							
Ervaren	12	2.55	4.45	3.73	0.48	11	0.69
Werkelijkheid	11	2.91	4.55	3.74	0.52	11	0.73
<b><u>Leeractiviteiten</u></b>							
<b>Totaal</b>	14	2.71	4.86	3.70	0.69	7	0.77
<b><u>Flexibiliteit van de omgeving</u></b>							
<b>Totaal</b>	12	1.92	4.54	3.13	0.81	13	0.90