

Het psychologisch contract binnen de *protean career*

Een onderzoek naar de samenhang tussen de mate van balans in het psychologisch contract, het gevoerde beleid omtrent employability en de dynamiek in de omgeving van organisaties

Datum: 18 – 06 – 2012

Student/auteur: Yvette Baggen

Studentnummer: 3237842

Eerste beoordelaar/begeleidster: Hester van Breda-Verduijn

Tweede beoordelaar: Marieke van der Schaaf

**Masterthesis Onderwijskundig Ontwerp en Advisering
Universiteit Utrecht**

Inhoudsopgave

INHOUDSOPGAVE	2
1. SAMENVATTING	3
2. INLEIDING	4
2.1 PSYCHOLOGISCH CONTRACT	5
2.2 MATE VAN BALANS IN HET PSYCHOLOGISCH CONTRACT	6
2.3 EMPLOYABILITY	7
2.4 DRIE STRATEGIEËN VAN EMPLOYABILITY	8
2.5 PSYCHOLOGISCH CONTRACT EN EMPLOYABILITY	8
2.6 CONTINGENTIEBENADERING	9
2.7 ONDERZOEKSVRAAG EN HYPOTHESEN	10
3. METHODE	13
3.1 ONDERZOEKSOPZET	13
3.2 DEELNEMERS	14
3.3 INSTRUMENTEN	15
3.4 PROCEDURE	20
3.5 ANALYSE	20
4. RESULTATEN	24
4.1 KWALITEIT VAN DE VRAGENLIJST EN DE CODERING VAN DE INTERVIEWS	24
4.2 RESULTATEN ANALYSE VRAGENLIJST EN INTERVIEWS	29
5. DISCUSSIE EN CONCLUSIE	39
5.1 VERWERPING EN/OF ACCEPTATIE HYPOTHESEN EN BEANTWOORDING HOOFDVRAAG	39
5.2 VERKLARING RESULTATEN VANUIT LITERATUUR EN VERGELIJKING MET EERDER ONDERZOEK	40
5.3 KANTTEKENINGEN	42
5.4 AANBEVELINGEN VERVOLGONDERZOEK	43
6. LITERATUURLIJST	45
BIJLAGE 1. VRAGENLIJST NTPCV	47
BIJLAGE 2. TOPICLIJST INTERVIEWS	52
BIJLAGE 3. RESULTATEN PILOT ONDERZOEK	53
BIJLAGE 4. CODEBOOM INTERVIEWS EN DEFINITIES KERNLABELS, DIMENSIES EN LADINGEN	55
BIJLAGE 5. KRUISTABELLEN MET WAARDERINGSVARIABLE EN VARIABLE MATE VAN BALANS IN HET PSYCHOLOGISCH CONTRACT, VOOR DE PROFIT ORGANISATIE EN DE OVERHEIDSORGANISATIE	57

Het psychologisch contract binnen de *protean career*

Een onderzoek naar de samenhang tussen de mate van balans in het psychologisch contract, het gevoerde beleid omtrent employability en de dynamiek in de omgeving van organisaties

Yvette Baggen

1. Samenvatting

De dynamiek in de externe omgeving van organisaties neemt als gevolg van de veranderende economie toe. Organisaties passen zich intern aan om het hoofd te bieden aan deze dynamiek, waardoor de sociale relatie tussen werknemer en werkgever verandert. Deze wordt omschreven in het psychologisch contract: een impliciet, ongeschreven contract, welke wederzijdse verplichtingen tussen werknemer en werkgever omvat. Balans in het psychologisch contract is ideaal, maar dit wordt mogelijk verstoord door de *protean career* waarbinnen werknemers multi-inzetbaar dienen te zijn om te overleven op de arbeidsmarkt. Hierdoor verandert het psychologisch contract. Verondersteld wordt dat het bieden van mogelijkheden tot employability aan de werknemer zorgt voor het hervinden van een balans in het psychologisch contract. Met behulp van mixed methods is onderzocht in hoeverre het aanbieden van mogelijkheden tot employability, dynamiek in de externe omgeving van organisaties en de mate van balans in het psychologisch samenhangen. Uit dit onderzoek blijkt dat deze drie componenten grote samenhang met elkaar vertonen en daarmee wordt de ontwikkeling richting de protean career bevestigd. Daarnaast wordt een ontwikkeling herkend richting het moderne psychologisch contract, welke past binnen de huidige, turbulente economie.

Keywords: psychologisch contract; employability; externe omgeving; organisaties

2. Inleiding

Sinds de jaren '90 is de economie in toenemende mate dynamisch, als gevolg van globalisatie en de introductie van nieuwe technologieën (Brown, 2005; Thijssen, Van der Heijden & Rocco, 2008). Voor organisaties houdt dit in dat veranderingen elkaar snel opvolgen en dat het belang van flexibiliteit toeneemt. Organisaties moeten in staat zijn om op veranderende omstandigheden in te spelen, door de inzet van mensen en middelen voortdurend aan te passen. Het lijkt zelfs zo ver te gaan, dat verandering de enige continuïteit is die organisaties kennen (Van der Werf, 2002; Silla, De Cuyper, Gracia, Peiró & De Witte, 2009).

Als gevolg van de toenemende dynamiek in de externe omgeving van organisaties en de vereiste interne flexibiliteit om hier adequaat op te kunnen reageren, groeit de aandacht van werkgevers voor employability. Kort omschreven houdt employability multi-inzetbaarheid van werknemers in. Steeds minder blijven werknemers hun gehele loopbaan trouw aan één organisatie; steeds vaker switchen werknemers van baan. Zekerheid op een baan wordt verhoogd wanneer werknemers zich blijven ontwikkelen, waardoor het mogelijk is om goed te presteren in een verscheidenheid aan functies en snel te reageren op de dynamische omgeving (Van der Heijden, 2002).

De toenemende behoefte aan flexibiliteit en employability binnen organisaties hebben onder andere consequenties voor de relatie tussen werknemer en werkgever. Sinds het einde van de Tweede Wereldoorlog was het gebruikelijk dat de relatie tussen werknemer en werkgever werd gekenmerkt door loyaliteit van de werknemer naar de werkgever. In ruil hiervoor bood de werkgever baanzekerheid aan de werknemer. Gezien de behoefte richting flexibiliteit en employability, is het echter niet meer mogelijk om deze relatie in stand te houden (Arocena, Núñez & Villanueva, 2007). In plaats van baanzekerheid, verwacht de werknemer nu dat de werkgever mogelijkheden biedt tot het vergroten van de employability. De werknemer toont zich verantwoordelijk in de eigen ontwikkeling en voor carrièrekeuzes (Thijssen et al., 2008).

De verschuiving in de relatie tussen werknemer en werkgever wordt omschreven in het psychologisch contract. Het psychologisch contract bestaat impliciet en vormt het geheel aan wederzijdse verwachtingen en verplichtingen tussen werknemer en werkgever. Een balans in het psychologisch contract leidt tot efficiëntie en effectiviteit, waarbij de werknemer en de werkgever evenveel investering ervaren in de onderlinge, sociale relatie. Gevreesd wordt dat de verschuiving in het psychologisch contract ertoe leidt dat de werknemer een disbalans ervaart, wat mogelijk leidt tot een daling in de werknemerprestaties (Silla et al., 2009; Botha & Moalusi, 2010).

Om deze reden is het wenselijk dat onderzocht wordt in hoeverre het bieden van mogelijkheden tot employability, in plaats van baanzekerheid, leidt tot balans in het psychologisch contract. In plaats van te spreken van een balans of disbalans, is binnen dit onderzoek onderzocht in welke mate sprake is van balans of disbalans binnen het psychologisch contract. Methodologisch

onderscheidt dit onderzoek zich daarmee van andere onderzoeken (Lankhuijzen, 2002; Shore & Barksdale, 1998).

Mogelijk is de manier waarop het bevorderen van de multi-inzetbaarheid van werknemers plaatsvindt binnen een organisatie, afhankelijk van de dynamiek in de externe omgeving van organisaties. Voor een organisatie die zich in een zeer dynamische omgeving bevindt, is het naar verwachting belangrijk flexibel te zijn en over multi-inzetbaar personeel te beschikken. Om deze reden wordt verondersteld dat de mate van dynamiek in de externe omgeving van invloed is op de mate waarin de werkgever ernaar streeft de employability onder werknemers te verhogen (Mintzberg & Quinn, 1996). Aan de mogelijke samenhang tussen de dynamiek in de externe omgeving van organisaties, de rol van employability en het psychologisch contract is echter weinig expliciete aandacht besteed in voorgaande onderzoeken. Om deze reden is de mate van dynamiek in de externe omgeving van organisaties in dit onderzoek wel meegenomen.

Hieronder wordt specifiek ingegaan op de begrippen psychologisch contract en employability. Daarnaast wordt met behulp van de contingentietheorie de invloed van de dynamiek in de externe omgeving van organisaties toegelicht, alvorens de onderzoeksvraag wordt gepresenteerd.

2.1 Psychologisch contract

Het psychologisch contract bestaat naast het formele contract. Het formele contract is de schriftelijke overeenkomst tussen werkgever en werknemer en wordt in overeenstemming van deze partijen opgesteld. Kenmerken van een formeel contract zijn daarnaast dat het duidelijk en expliciet is (Suazo, Martínez & Sandoval, 2008). Een psychologisch contract bestaat daarentegen niet expliciet. Suazo en collega's (2008) definiëren het psychologisch contract in lijn met Rousseau. Rousseau (1989) definieert het psychologisch contract als volgt: *“The term psychological contract refers to an individual's beliefs regarding the terms and conditions of a reciprocal exchange agreement between that focal person and another party. Key issues here include the belief that a promise has been made and a consideration offered in exchange for it, binding the parties to some set of reciprocal obligations”* (p. 123). Het psychologisch contract wordt binnen deze definitie gekenmerkt door wederkerigheid, subjectiviteit en vertrouwen.

In het psychologisch contract betreft wederkerigheid de verplichtingen die de werkgever en de werknemer aan elkaar hebben (Botha & Moalusi, 2010; Rousseau, 1989). Het psychologisch contract is gevoelig voor interpretatie en daarmee, in tegenstelling tot het formele contract, subjectief van aard. Zowel de werknemer als de werkgever kan verplichtingen op andere wijze interpreteren en ervaren. De belangrijkste onderliggende waarde van het psychologisch contract is vertrouwen (Rousseau, 1989). Betrokken partijen veronderstellen dat er eerlijk en op goed vertrouwen wordt gehandeld.

Freese, Schalk en Croon (2008) geven aan dat Rousseau het psychologisch contract onder de aandacht heeft gebracht en dat Rousseau een prominente rol speelt in de waardering van het

psychologisch contract. Zij baseren zich om deze reden binnen onderzoek naar het psychologisch contract op de definitie van Rousseau. Ook binnen dit onderzoek wordt de definitie van Rousseau gehanteerd met wederkerigheid, subjectiviteit en vertrouwen als sleutelkenmerken.

2.2 Mate van balans in het psychologisch contract

Met het oog op het analyseren en het meten van het psychologisch contract, is het nuttig te kijken naar de sociale uitwisseling die plaatsvindt binnen het psychologisch contract. Door de sociale uitwisseling binnen het psychologisch contract te onderzoeken, kunnen betekenisvolle patronen in de sociale relatie tussen werknemer en werkgever worden blootgelegd (Shore & Barksdale, 1998). Shore en Barksdale (1998) spreken over een balans of een disbalans in het psychologisch contract. Wanneer het psychologisch contract in balans is, ervaren de werknemer en de werkgever een gelijke uitwisseling van verplichtingen. Twee vormen van balans zijn mogelijk: wederzijdse hoge uitwisseling van verplichtingen of wederzijdse lage uitwisseling van verplichtingen. Om tot specifieke resultaten te komen wordt binnen dit onderzoek gesproken over een mate van balans in het psychologisch contract. Wanneer sprake is van een disbalans binnen het psychologisch contract, ervaart de werknemer of de werkgever hogere verplichtingen dan de andere partij. Figuur 1 geeft de mogelijke vormen van balans en disbalans binnen het psychologisch contract weer (Shore & Barksdale, 1998).

		Werkgever verplichtingen	
		Hoog	Laag
Werknemer verplichtingen	Hoog	Wederzijdse hoge investering (balans)	Werknemer over investering (disbalans)
	Laag	Werknemer onder investering (disbalans)	Wederzijdse lage investering (balans)

Figuur 1. Balans en disbalans in het psychologisch contract (Shore & Barksdale, 1998).

Om de relatie tussen werknemer en werkgever te begrijpen, verwijzen Shore en Barksdale (1998) naar de *social exchange theory* van Blau (1964). Volgens deze theorie ontstaan, op het moment dat partij X een vraag neerlegt bij partij Y, verplichtingen tussen de partijen X en Y. Bij sociale uitwisseling binnen een organisatie verleent de werkgever of de werknemer een dienst ten gunste van de ander, in de veronderstelling hier in de toekomst iets voor terug te krijgen. Volgens Blau (1964) ontstaat hierdoor interactie tussen de werknemer en de werkgever, welke diensten aan elkaar verlenen. Het is daarbij onbekend wat de wederdienst inhoudt, de wederzijdse diensten hoeven niet economisch

van aard te zijn. De sociale uitwisseling berust op vertrouwen, er bestaat geen garantie dat de andere partij een wederdienst verleent.

Volgens Blau (1964) vormen binnen een sociale relatie balans en wederkerig hoge investeringen de ideale situatie. Een disbalans ontstaat wanneer de werkgever volgens de werknemer niet voldoet aan verplichtingen, met als mogelijk gevolg schending van het psychologisch contract. De prestaties van een werknemer nemen als gevolg van schending van het psychologisch contract af (Botha & Moalusi, 2010). Daarnaast voelt de werknemer zich geïrriteerd en gefrustreerd waardoor motivatie en betrokkenheid afnemen. Aangezien de belangrijkste onderliggende waarde van het psychologisch contract vertrouwen is, is het moeilijk om na een schending het vertrouwen te herstellen en opnieuw tot een balans te komen. De werkgever heeft er dan ook belang bij dat de werknemer de onderlinge, sociale relatie als positief ervaart. Het is daarom relevant om de mate van balans in het psychologisch contract vanuit het perspectief van de werknemer te onderzoeken. Verondersteld wordt dat de sociale relatie over het algemeen wordt hersteld, aangezien de gemiddelde mens volgens de social exchange theory van nature geneigd is te streven naar een balans in een sociale relatie (Blau, 1964).

2.3 Employability

Zoals eerder genoemd, omvat *employability* de multi-inzetbaarheid van een werknemer. Employability wordt door Thijssen en collega's (2008) gedefinieerd als het ontwikkelen en behouden van kwalificaties door de werknemer, met als doel het overleven op een veranderende arbeidsmarkt gedurende de gehele carrière. Volgens Van der Heijden (2002) is de employability van een werknemer hoog indien hij of zij korter dan twee jaar eenzelfde functie vervult en de kans op een andere functie binnen vijf jaar aanzienlijk is. Aangezien het steeds minder gebruikelijk is om lange tijd bij één werkgever te blijven, is het van toenemend belang ervoor te zorgen multi-inzetbaar te zijn en te blijven. In plaats van baanzekerheid ontstaat daardoor werkzekerheid, waarbij de kans op het vinden van een nieuwe baan bij het verlaten van de oude baan hoog is (Arocena et al., 2007).

De employability van een werknemer wordt volgens Fugate, Kinicki en Blake (2004) beïnvloed door drie dimensies: identiteit, aanpassingsvermogen en het sociaal menselijk kapitaal. De identiteit van de werknemer omvat de motivatie om multi-inzetbaar te blijven, tot stand gekomen door eerdere werkervaringen. Het aanpassingsvermogen van een werknemer wordt beïnvloed door optimisme, openheid, zelfvertrouwen en bereidwilligheid om te leren. Tot slot maken leeftijd, opleiding, werkervaring, emotionele intelligentie en cognitief vermogen deel uit van het sociaal menselijk kapitaal: de mate waarin een werknemer in staat is om zijn netwerk te benutten en nieuwe kansen aan te grijpen. Gezien de omvang van dit onderzoek zijn de drie dimensies niet meegenomen in de onderzoeksopzet, maar het benadrukt voor nu de complexiteit en de multi-dimensionaliteit van het

begrip. Het sociaal menselijk kapitaal komt overigens wel terug in het variabelen schema, welke toegelicht wordt in paragraaf 2.7 ‘Onderzoeksvraag en hypothesen’.

2.4 Drie strategieën van employability

Thijssen en collega's (2008) onderscheiden drie strategieën die organisaties kunnen gebruiken om de employability van werknemers te beïnvloeden. Deze strategieën behoren tot de beleidsinstrumenten van organisaties (Lankhuijzen & Thijssen, 2000, in Stokking, Erkens, Versloot & Van Wessum, 2000). De strategieën betreffen achtereenvolgens *de broadening strategy*, *selling strategy* en *consuming strategy*, oftewel de verbreding-, verkoop- en verbruikstrategie.

- **Verbredingstrategie:** organisaties die deze strategie toepassen streven ernaar de employability onder werknemers te verbreden. Dit wordt gedaan door condities te scheppen die de mogelijkheden voor het behouden en verbreden van competenties en inzetbaarheid faciliteren. Zowel formele als informele leermogelijkheden worden aan de werknemer beschikbaar gesteld. Het verschilt echter per organisatie in hoeverre de werknemer wordt bevorderd om gebruik te maken van de mogelijkheden. Het initiatief om gebruik te maken van de mogelijkheden kan dus geheel bij de werknemer zelf liggen.
- **Verkoopstrategie:** deze strategie is gericht op het presenteren en verkopen van het talent van werknemers. De nodige competenties worden als aanwezig verondersteld. De organisatie faciliteert het regelmatig zoeken naar een andere baan, binnen of buiten de huidige organisatie. Werknemers krijgen mogelijk de kans om bepaalde competenties (bijvoorbeeld netwerken) verder te ontwikkelen, zodat zij in staat zijn zichzelf te presenteren en verkopen.
- **Verbruikstrategie:** organisaties die deze strategie toepassen veronderstellen dat zij gebruik kunnen maken van de competenties waar werknemers over beschikken, zonder verdere investering. Een risico van het toepassen van deze strategie is dat de expertise van werknemers mogelijk verslechtert of veroudert. De organisatie verwacht dat de werknemer in zichzelf investeert om multi-inzetbaar te blijven. Dit betekent dat multi-inzetbaarheid als een privé aangelegenheid van de werknemer wordt gezien.

De drie strategieën komen zelden in een zuivere vorm voor. Vaak wordt binnen een organisatie een mix aan strategieën toegepast (Thijssen et al., 2008). De gehanteerde strategie kan worden vastgesteld door te letten op het soort maatregel dat een organisatie voornamelijk neemt om de flexibiliteit van de werknemer te verhogen (Lankhuijzen & Thijssen, 2000, in Stokking et al., 2000).

2.5 Psychologisch contract en employability

In navolging met de veranderende economie en de toenemende rol van employability, wordt ook wel gesproken over *the protean career*. De term protean verwijst naar de hoge verandercapaciteit van werknemers. Van werknemers wordt tegenwoordig een hoge verandercapaciteit verwacht, dit heeft tot

gevolg dat werknemers in toenemende mate flexibeler en vrijer zijn en in staat zijn hun eigen carrière te managen (Clarke, 2008). Dit is wenselijk met het oog op de dynamische externe omgeving waar organisaties op in dienen te spelen, welke nader wordt toegelicht in paragraaf 2.6 ‘Contingentiebenadering’.

De flexibele en adaptieve benadering op de carrière staat bij de protean career centraal. Dit heeft gevolgen voor het psychologisch contract, welke niet langer wordt gekenmerkt door betrokkenheid, loyaliteit en vertrouwen (Clarke, 2008). Organisaties zoeken nu naar manieren om de employability van werknemers te beïnvloeden met behulp van één van de drie eerder genoemde strategieën tot employability. Volgens Silla en collega's (2009) is het voor werknemers zorgwekkend dat met de huidige ontwikkelingen baanzekerheid wegvalt en het is de vraag in hoeverre de mogelijkheid die de werkgever biedt om de employability te verhogen dit compenseert.

2.6 Contingentiebenadering

Bij de contingentiebenadering wordt rekening gehouden met de omstandigheden waaronder een organisatie functioneert (Lammers, 1983). Verondersteld wordt dat het belangrijk is om het organisatieontwerp aan te passen op de omgeving. Er is volgens deze benadering niet één beste manier van organiseren (Heijnsdijk, 2000; Noomen, 2002). Mintzberg en Quinn (1996) onderstrepen het belang van de contingentiebenadering door te benadrukken dat de organisatie en de omgeving in samenhang dienen te zijn. De omgeving wordt gedefinieerd als de sociale en materiële karakteristieken van de context buiten de organisatie, zoals de markt, het politieke klimaat en de economische situatie (Mintzberg & Quinn, 1996; Duncan, 1972).

Mogelijk vormen de mate van dynamiek in de externe omgeving van een organisatie, het gevoerde beleid met betrekking tot employability en de mate waarin de werkgever en werknemer investeren in de onderlinge, sociale relatie samenhang. Op basis van de theorie van Duncan (1972) en de contingentiebenadering (Lammers, 1983; Heijnsdijk, 2000; Noomen, 2002) wordt verwacht dat flexibiliteit voor organisaties belangrijk is om te overleven, als gevolg van de dynamische, externe omgeving waar organisaties zich in bevinden. De externe omgeving wordt immers gekenmerkt door de globalisering en snel veranderende technologieën. Een hoge mate van het stimuleren van employability en een hoge mate van wederzijdse investeringen binnen het psychologisch contract zijn daarom naar verwachting van toenemend belang.

Duncan (1972) biedt een model waarmee het mogelijk is om de mate van dynamiek in de externe omgeving vast te stellen. Hiertoe heeft Duncan onderzocht uit welke componenten de externe omgeving bestaat, te weten klanten, instroom (leveranciers), concurrentie, sociaal-politieke omgeving en technologische omgeving. In tabel 1 worden de componenten van de externe omgeving weergegeven met een toelichting wat onder de componenten wordt verstaan.

Tabel 1

Componenten waaruit de externe omgeving van organisaties bestaat met een toelichting op de betekenis van de componenten (Duncan, 1972)

Omgevingscomponent	Toelichting
Klanten	Distributie van product of service onder klanten Gebruikers van product of service
Instream (leveranciers)	Instream van nieuw materiaal Instream van apparatuur Instream van productie onderdelen Instream van arbeid/personeelsmogelijkheden
Concurrentie	Concurrentie voor instroom/leveranciers Concurrentie voor klanten
Sociaal politieke omgeving	Controle overheid over de industrie Politieke mening over de industrie en het product of de service vanuit de maatschappij Relatie van organisaties met vakbonden
Technologische omgeving	Gaat mee in technologische ontwikkelingen voor de productie van het product of de service Implementatie van nieuwe technologieën ter verbetering of ontwikkeling van producten of services.

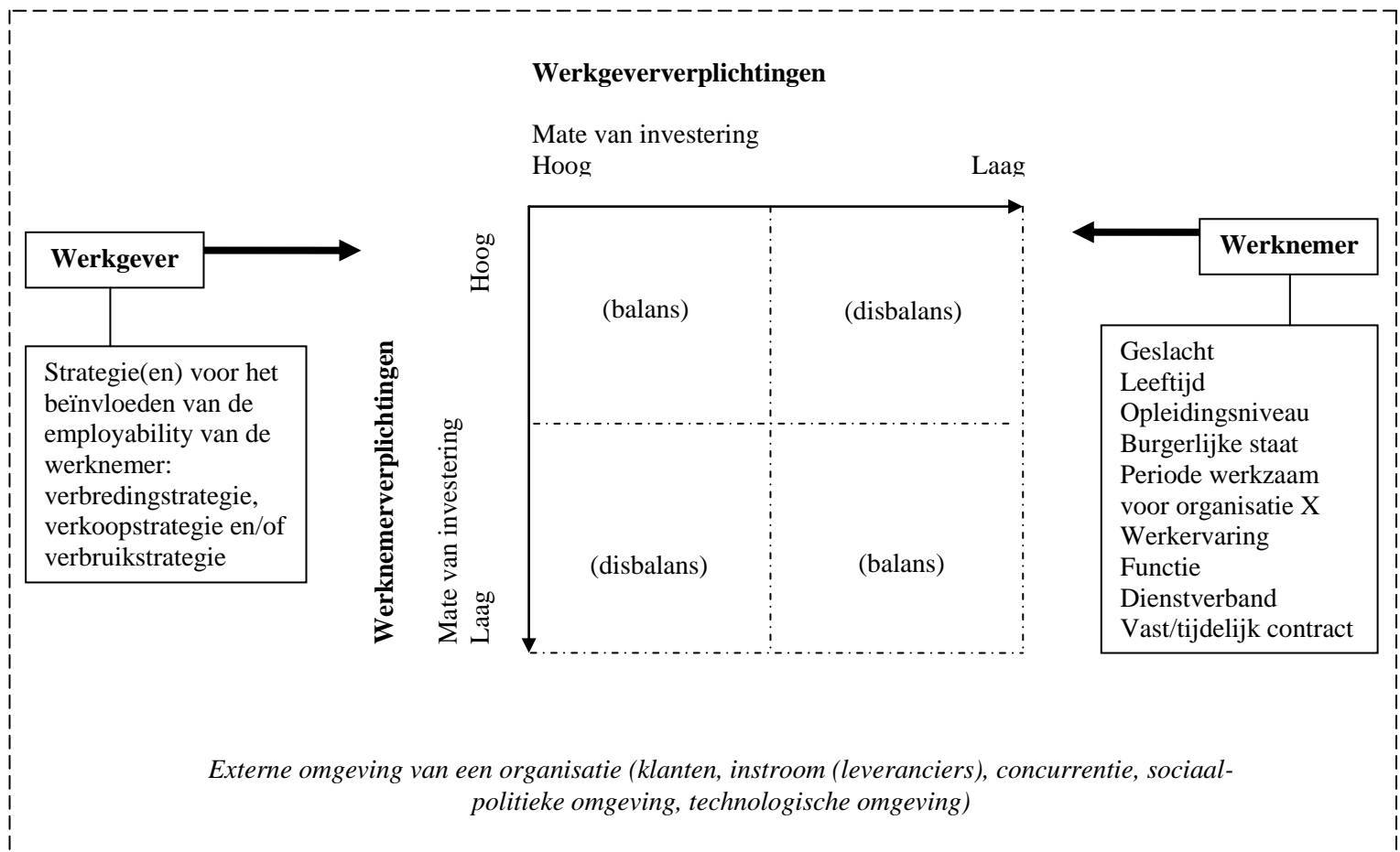
Het model van Duncan (1972) vertoont sterke overeenkomsten met de componenten die volgens Andrews (1980) van belang zijn bij het analyseren van de externe omgeving van organisaties. Andrews (1980) benadrukt dat binnen de componenten in verschillende mate veranderingen plaats kunnen vinden en dat de componenten van wisselend belang zijn voor beslissingsprocessen binnen organisaties. Duncan (1972) spreekt hierbij over twee omgevingsdimensies: ‘de simpel- complex dimensie’ en ‘de statisch- dynamisch dimensie’. In een simpele omgeving zijn weinig factoren van belang voor beslissingen binnen organisaties, in tegenstelling tot een complexe omgeving waar veel factoren van belang zijn. Bij een statische omgeving blijft de omgeving stabiel, in tegenstelling tot een dynamische omgeving waar veel veranderingen plaatsvinden. Aangezien de ‘statisch- dynamisch dimensie’ volgens Duncan (1972) beter de onzekerheid en de invloed van de omgeving verklaart, is alleen deze meegenomen binnen dit onderzoek.

2.7 Onderzoeksvraag en hypothesen

Naar aanleiding van de veranderende economie en de toenemende dynamiek in de omgeving van organisaties vindt een ontwikkeling plaats richting de protean carrière. Gebleken is dat een mate van balans in het psychologisch contract zeer wenselijk is. Het is echter onduidelijk hoe werkgevers in deze turbulente tijd een mate van balans kunnen waarborgen. Vanuit verschillende onderzoeken wordt het belang van employability onderstreept. Om deze reden wordt binnen dit onderzoek onderzocht in hoeverre het inzetten van één of meerdere strategieën voor het beïnvloeden van de employability van de werknemer, leidt tot een mate van balans in het psychologisch contract. Daarbij wordt rekening

gehouden met de mate van dynamiek in de externe omgeving van organisaties. In dit onderzoek wordt in tegenstelling tot eerder onderzoek niet gekeken naar balans of disbalans in het psychologisch contract, maar naar een mate van balans of disbalans. Hiermee onderscheidt dit onderzoek zich methodologisch van eerder onderzoek. In paragraaf 3.6.1 ‘Analyse van de vragenlijst’ wordt toegelicht hoe de mate van balans in het psychologisch contract is onderzocht. Binnen dit onderzoek staat de volgende onderzoeksvraag centraal: *In hoeverre is er sprake van samenhang tussen de strategie(en) die de werkgever inzet om de employability van de werknemer te beïnvloeden, de mate van dynamiek in de externe omgeving van organisaties en de mate van balans in het psychologisch contract tussen werknemer en werkgever?*

In figuur 2 wordt een schematische weergave gegeven van de variabelen en hoe naar verwachting de onderlinge verhouding tussen de variabelen uit het onderzoek is, te weten het psychologisch contract, employability en de mate van dynamiek in de externe omgeving van organisaties.



Figuur 2. Schematische weergave van de variabelen en hun relaties binnen dit onderzoek.

Op basis van de onderzoeksvraag en het theoretisch kader zijn de volgende hypothesen opgesteld:
Hypothese 1: Naarmate er sprake is van een hogere mate van balans in het psychologisch contract, wordt verwacht dat de werkgever respectievelijk de verbruik-, verbreding of verkoopstrategie inzet. Deze hypothese wordt ondersteund door de ontwikkeling richting de protean carrière (Clarke, 2008). Daarnaast streeft men volgens de social exchange theory (Blau, 1964) altijd naar een balans binnen het psychologisch contract. Verwacht wordt dat de werknemer daarom gebruik maakt van de mogelijkheden die de werkgever biedt. Om deze reden zou een hoge mate van balans in het psychologisch contract ontstaan indien de werkgever de verbreding- of verkoopstrategie toepast (Rousseau, 1989). Een lage mate van balans in het psychologisch contract wordt verwacht indien de verbruikstrategie wordt toegepast, aangezien de werkgever in dat geval weinig mogelijkheden tot employability aanbiedt.

Hypothese 2: Naarmate de externe omgeving van een organisatie dynamischer is, past de werkgever respectievelijk de verbruik-, verbreding- of verkoopstrategie toe.

Op basis van de contingentiebenadering en de theorie van Duncan wordt verwacht dat naarmate de omgeving van een organisatie dynamischer is, het belang van employability binnen de organisatie hoger is. Naarmate een organisatie zich bevindt in een meer statische omgeving, is naar verwachting employability van kleiner belang (Duncan, 1972; Mintzberg & Quinn, 1996; Heijnsdijk, 2000).

Hypothese 3: Indien de strategie die de werkgever inzet in samenhang is met de dynamiek in de externe omgeving van een organisatie, is naar verwachting sprake van een mate van balans in het psychologisch contract.

Een mate van balans in het psychologisch contract is mogelijk, indien de werknemer en de werkgever gelijke uitwisseling van verplichtingen ervaren (Mintzberg & Quinn, 1996; Noomen, 2002; Blau, 1964; Rousseau, 1989).

Met behulp van de eerste hypothese is de mogelijke samenhang onderzocht tussen de strategie die de werkgever inzet om de employability van de werknemer te beïnvloeden en de mate van balans in het psychologisch contract. Met behulp van de tweede en de derde hypothese is onderzocht in hoeverre de externe omgeving in samenhang is met de strategie die de werkgever inzet om de employability van de werknemer te beïnvloeden en of dit leidt tot een mate van balans in het psychologisch contract. Met behulp van alle drie de hypothesen is het mogelijk de onderzoeksvraag te beantwoorden.

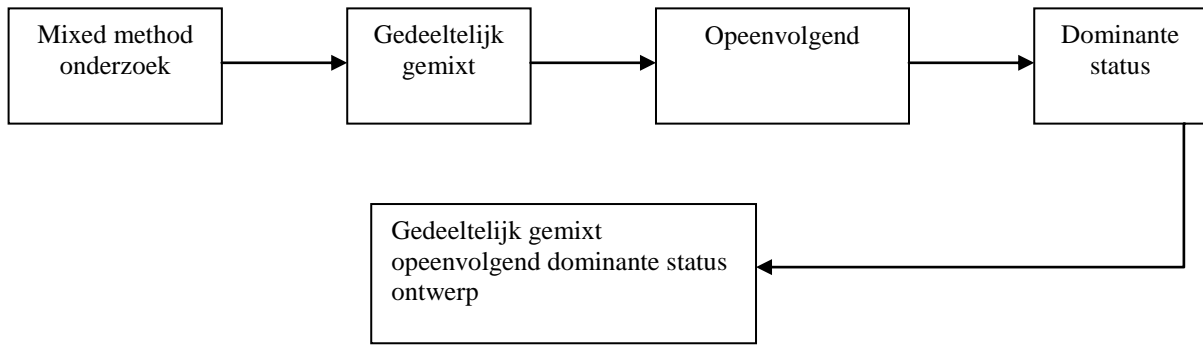
3. Methode

3.1 Onderzoeksopzet

Binnen dit onderzoek is *mixed methods* toegepast. Kenmerkend voor mixed methods is dat zowel kwantitatieve als kwalitatieve data worden verzameld en geanalyseerd (Creswell & Zhang, 2009). In dit onderzoek is dit gedaan door enerzijds vragenlijsten te verspreiden en anderzijds interviews af te nemen. Door gebruik te maken van mixed methods wordt geprofiteerd van de sterke punten van kwantitatieve en kwalitatieve dataverzameling voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag (Creswell, 2008). Dit is wenselijk, aangezien binnen dit onderzoek complexe variabelen onderzocht zijn die het best op verschillende wijze gemeten kunnen worden. Daarnaast is voor mixed methods gekozen om de resultaten verkregen uit kwantitatief onderzoek te kunnen verklaren met behulp van kwalitatief onderzoek. Dergelijk onderzoek wordt binnen mixed method *explanatory* genoemd (Bryman, 2008).

Voor het meten van het psychologisch contract is gebruik gemaakt van de Nieuwe Tilburgse Psychologisch Contract Vragenlijst (vanaf nu: NTPCV) (Freese et al., 2008). Ook de mate van onzekerheid in de externe omgeving is met behulp van kwantitatieve dataverzameling onderzocht. Om te onderzoeken welke strategie de werkgever inzet om de employability van werknemers te beïnvloeden, zijn interviews afgenomen. Gedurende de interviews is daarnaast dieper ingegaan op de invloed van de externe omgeving van organisaties.

Leech en Onwuegbuzie (2009) zijn van mening dat drie punten voor het ontwerpen van mixed methods van belang zijn. Ten eerste in hoeverre kwantitatieve- en kwalitatieve methoden worden gemixt, ten tweede de tijdsoriëntatie (kwantitatief en kwalitatief gelijktijdig of opeenvolgend) en ten derde hoe de kwantitatieve- en kwalitatieve dataverzameling zich tot elkaar verhouden. Binnen dit onderzoek is besloten de kwalitatieve en kwantitatieve data apart van elkaar te analyseren. Dit maakt het mogelijk om de data breed te interpreteren en onderlinge samenhang te specificeren. Om deze reden is sprake van gedeeltelijk gemixt onderzoek (Leech & Onwuegbuzie, 2009). De tijdsoriëntatie is opeenvolgend: eerst zijn de kwantitatieve data verzameld, daarna de kwalitatieve data. Dit betekent dat eerst de mate van balans in het psychologisch contract onderzocht is. Op basis van deze resultaten is tijdens de interviews geïnventariseerd wat hiervoor mogelijke verklaringen zijn. Het kwantitatieve deel van het onderzoek is dominant. In figuur 3 wordt het gedeelte van de typologie van Leech en Onwuegbuzie (2009) weergegeven dat relevant is voor dit onderzoek: *partially mixed sequential equal status design*. De pijlen in de figuur geven de keuzes aan die gemaakt zijn bij het ontwerpen van de onderzoeksopzet.



Figuur 3. Typologie mixed method Leech en Onwuegbuzie (2009).

3.2 Deelnemers

De data zijn verzameld bij twee organisaties: een profit en een overheidsorganisatie. Dit maakt het mogelijk eventuele verschillen tussen deze twee organisaties te analyseren. Profit en overheidsorganisaties streven andere doelen na, wat mogelijk leidt tot het inzetten van andere strategieën. Daarnaast is de mate van dynamiek in de externe omgeving mogelijk verschillend. Telefonisch en per mail zijn profit en overheidsorganisaties uit het netwerk van de onderzoeker benaderd om aan het onderzoek te participeren. Het bereid vinden van organisaties om te participeren heeft enige problemen opgeleverd, veel organisaties gaven aan dat zij gezien de huidige economische situatie hun werknemers niet wilden verzoeken een vragenlijst in te vullen. Op basis van interesse hebben uiteindelijk een profit organisatie en een overheidsorganisatie aangegeven bereid te zijn aan het onderzoek mee te doen. Medewerkers die in aanmerking komen voor het invullen van de vragenlijst, dienen voor hun werkzaamheden verantwoording af te leggen aan een leidinggevende. Binnen de profit organisatie is de vragenlijst verstuurd naar alle werknemers die werkzaam zijn voor het opleidingsinstituut van de organisatie, dit zijn 101 respondenten. De vragenlijst is ingevuld door 52 respondenten, de non-response is 48.51%. Binnen de overheidsorganisatie is de vragenlijst verspreid onder één divisie, waar 313 werknemers werkzaam zijn. De vragenlijst is ingevuld door 112 respondenten, de non-response is 64.22%. Niet alle respondenten hebben de gehele vragenlijst ingevuld, bij de rapportage wordt telkens het aantal respondenten (N) vermeld. In tabel 2 worden beschrijvende statistieken van de respondenten weergegeven.

Tabel 2

Beschrijvende statistieken respondenten met steekproefgrootte, geslacht, leeftijd, jaren werkzaam bij huidige werkgever, dienstverband en hoogst afgeronde opleiding

	N	Man	Vrouw	Leeftijd M (SD)	Huidige werkgever M (SD)	Full- time	Part- time	MBO	HBO	WO
Profit organisatie	52	37	15	50.08 (7.85)	17.55 (8.81)	39	12	2	25	23
Overheids- organisatie	112	50	62	43.78 (10.96)	17.31 (12.87)	86	27	43	35	10
Totaal	164	87	77	46.93 (9.41)	17.43 (10.84)	125	39	45	60	33

Voor het verkrijgen van de kwalitatieve data zijn interviews afgenomen bij twee respondenten per organisatie. De respondenten die in aanmerking komen voor het participeren aan een interview betreffen medewerkers die verantwoordelijk zijn voor het beleid met betrekking tot het formele en informele leren van werknemers. De respondenten zijn werkzaam op de afdeling Human Resources (vanaf nu: HR), Personeel en Organisatie of vervullen een andere functie op het gebied van HR.

3.3 Instrumenten

3.3.1 Vragenlijst: psychologisch contract en de dynamiek in de externe omgeving van organisaties

Het kwantitatieve deel van de dataverzameling betreft een *survey*. Het doel van de vragenlijst is trends te ontdekken binnen de steekproef (Creswell, 2008; Robson, 2002). Met behulp van de vragenlijst zijn de mate van balans binnen het psychologisch contract en de mate van dynamiek in de externe omgeving van de organisaties onderzocht.

NTPCV

Freese en collega's (2008) hebben de NTPCV ontwikkeld. Deze vragenlijst voldoet aan de criteria opgesteld op basis van de definitie van het psychologisch contract van Rousseau (1989). De NTPCV bevat zes subschalen voor de werkgeververplichtingen en twee subschalen voor de werknemerverplichtingen (Freese et al., 2008). Werkgeververplichtingen hebben betrekking op de verplichtingen van de werkgever naar de werknemer. Werknemerverplichtingen hebben betrekking op de verplichtingen van de werknemer naar de werkgever. Voor zowel de werknemer- als de organisatieverplichtingen is de respondenten per subschaal gevraagd in hoeverre de organisatie verplicht is iets te bieden, in hoeverre de organisatie voldoet aan verplichtingen en hoe belangrijk de verplichtingen worden ervaren. Zodoende ontstaat per item respectievelijk een verplichtingscore, werkelijkheidsscore en waarderingsscore. Om schending van het psychologisch contract te

onderzoeken zijn stellingen voorgelegd aan de respondenten. Gevraagd is in welke mate de respondenten zich tevreden, gefrustreerd, gelukkig, verraden, gewaardeerd of teleurgesteld voelen.

De respondenten beantwoorden de vragen op een 5-punts Likertschaal, in overeenstemming met de originele vragenlijst. Score 1 staat voor ‘in zeer kleine mate’ en score 5 staat voor ‘in zeer grote mate’. Freese en collega’s hebben onderzoek gedaan naar de psychometrische kwaliteit van de vragenlijst. De Cronbach’s alfa van de subschalen van de hoofdschaal organisatieverplichtingen ligt tussen de .76 en .84. De subschaal werk-privé balans is een uitzondering, de Cronbach’s alfa van deze subschaal is .58. Volgens Freese en collega’s (2008) is deze lage Cronbach’s alfa te wijten aan het feit dat deze subschaal later aan de vragenlijst is toegevoegd en de betrouwbaarheid van deze subschaal nog niet is gewaarborgd. Voor de hoofdschaal werknemerverplichtingen ligt de Cronbach’s alfa boven de .82 en voor de hoofdschaal schending van het psychologisch contract is een Cronbach’s alfa van .86 vastgesteld. In tabel 3 worden voorbeelditems uit de vragenlijst weergegeven en in bijlage 1 is de volledige vragenlijst opgenomen. Om een indicatie van de validiteit en betrouwbaarheid van de vragenlijst te krijgen is een pilot uitgevoerd, welke in paragraaf 3.3.2 ‘Pilotonderzoek: kwaliteit van de vragenlijst’ wordt toegelicht.

Tabel 3

Voorbeeldvragen voor de hoofdschalen werkgever- en werknemerverplichtingen, en schending psychologisch contract

Hoofdschaal	Voorbeelditems	Ik voel mij verplicht de organisatie het volgende te bieden:					Ik voldoe aan deze verplichtingen:					Ik vind deze verplichtingen belangrijk voor het functioneren van de organisatie en voor mijzelf:				
Organisatieverplichtingen	Afwisselend werk kunnen uitvoeren	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
		Werknemerverlichtingen	Goed samen kunnen werken	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3
Schending psychologisch contract	Tevreden			Ik voel mij...					1	2	3	4	5			

Mate van dynamiek in de externe omgeving van organisaties

Voor het onderzoeken van de mate van dynamiek in de externe omgeving van de organisatie is de operationalisering van Duncan (1972) gebruikt. Een specifieke uitwerking van zijn operationalisering is weergegeven in tabel 1 van paragraaf 2.6 ‘Contingentiebenadering’. Per component zijn stellingen voorgelegd aan de respondenten. Om de statisch-dynamisch dimensie te meten is één item toegevoegd (Duncan, 1972), waarin gevraagd wordt in welke mate de factoren uit de externe omgeving die meewegen in beslissingen over de tijd veranderen. Op een 5-punts Likertschaal geven de respondenten aan in welke mate sprake is van dynamiek of verandering. Score 1 staat voor ‘in zeer kleine mate’ en score 5 staat voor ‘in zeer grote mate’. Aangezien de validiteit en betrouwbaarheid van de operationalisering van Duncan onbekend zijn, is met behulp van een pilot de validiteit en betrouwbaarheid onderzocht (zie: paragraaf 3.3.2 ‘Pilotonderzoek: kwaliteit van de vragenlijst’). In tabel 4 worden voorbeelditems weergegeven, in bijlage 1 is de volledige vragenlijst terug te vinden.

Tabel 4

Voorbeeldvragen voor de schaal mate van dynamiek in de externe omgeving van organisaties

Voorbeelditem					
De distributie van uw product of service verandert	1	2	3	4	5
De factoren uit de externe omgeving die meewegen in beslissingen veranderen over de tijd	1	2	3	4	5

3.3.2 Pilotonderzoek: kwaliteit van de vragenlijst

Om een indicatie van de validiteit, betrouwbaarheid en helderheid van de vragenlijst te krijgen, is een pilot uitgevoerd. De respondenten voldoen aan dezelfde criteria als de respondenten die in aanmerking komen voor het invullen van de vragenlijst tijdens het hoofdonderzoek. Voor de pilot hebben 25 respondenten de vragenlijst ingevuld. De respondenten zijn afkomstig uit het netwerk van de onderzoeker en zijn zowel werkzaam bij profit als bij overheidsorganisaties. Om objectiviteit te waarborgen is benadrukt dat de vragenlijst anoniem wordt verwerkt en dat de onderzoeker niet kan zien van wie welke antwoorden afkomstig zijn.

Factoranalyse

Om de validiteit van de vragenlijst te onderzoeken is een exploratieve Principale Componenten Analyse (vanaf nu: PCA) uitgevoerd met directe oblimin rotatie voor de verschillende schalen. Gestreefd is naar een factorlading van $>|.4|$ (Field, 2005). Op basis van het knikcriterium en de eigenwaarde is besloten of het statistisch verantwoord wordt bevonden door te gaan met één factor. Daarnaast is inhoudelijk geanalyseerd of de voorkeur ernaar uitgaat items te verwijderen of te behouden. De NTPCV betreft een bestaande vragenlijst, welke na veelvuldig onderzoek valide is

gebleken (Freese et al., 2008). Om deze reden is gestreefd naar het zoveel mogelijk behouden van alle items.

Op eenzelfde wijze zijn de vragen over de mate van dynamiek in de externe omgeving van de organisatie geanalyseerd. De PCA selecteert op basis van het eigenwaarde criterium vier factoren. Uit nadere analyse van de factoren blijkt er een onderscheid te zijn tussen dynamiek binnen de organisatie en dynamiek buiten de organisatie. Aangezien zowel de dynamiek binnen als buiten de organisatie relevant is voor dit onderzoek, gaat inhoudelijk de voorkeur uit naar één factor. Uit een factoranalyse voor één factor, blijkt dat alle factoren hoogladen ($>|.4|$). Op basis van het knikcriterium is het verantwoord om één factor te selecteren. De verklaarde variantie van de eerste factor is 45.71%. Ook statistisch is het daarom verantwoord verder te gaan met één factor.

In tabel 5 wordt beargumenteerd welke items uiteindelijk zijn verwijderd, waarbij wordt aangegeven welke statistische en/of inhoudelijke argumenten hieraan ten grondslag liggen. In bijlage 3 worden de resultaten van de factoranalyse over de vragenlijst weergegeven.

Tabel 5

Verwijderde items op basis van statistische en/of inhoudelijke argumenten

Schaal	Verwijderde item(s)	Inhoudelijk en/of statistisch argument
Werknemerverplichtingen Binnen de organisatie	Het uitdragen van een positief imago van de organisatie	Factorlading is onvoldoende ($< .4 $) voor de verplichting-, werkelijkheids- en waarderingsscore. Na verwijdering van het item kan op basis van het knikcriterium voor één factor gekozen worden en stijgt de verklaarde variantie (respectievelijk 42.30%, 37.70% en 35.95%). Ook de eigenwaarden worden goed bevonden (respectievelijk 4.23, 3.77 en 3.60).
Werknemerverplichtingen Buiten de organisatie	Buiten werktijd opleidingen volgen van belang voor het goed uitvoeren van uw werk Het doen van voorstellen ter verbetering	Beide items voldoen niet aan een lading van $.4 $. Na verwijdering van deze items zijn de verklaarde varianties (verplichtingscore 36,51%, werkelijkheidsscore 31,18% en waarderingsscore 35.43%) en eigenwaarden (respectievelijk 2.56, 2.18 en 2.48) acceptabel. Ook op basis van het knikcriterium kan gekozen worden voor één factor.

Betrouwbaarheidsanalyse

Om een indicatie van de betrouwbaarheid te krijgen is de Cronbach's alfa geanalyseerd. Over de interpretatie van Cronbach's alfa bestaat in onderzoek veel discussie, maar over het algemeen wordt een Cronbach's alfa van $>.60$ voor complexe variabelen acceptabel bevonden, van $>.70$ ruim voldoende en van $>.80$ goed (Field, 2005). Uit de betrouwbaarheidsanalyse blijkt dat de subschaal werk-privé balans, werkelijkheid onbetrouwbaar wordt bevonden ($<.60$). De subschalen werk-privé balans, verplichting en werk-privé balans, waardering worden wel betrouwbaar bevonden. Mogelijk is de lage Cronbach's alfa te wijten aan het feit dat, zoals eerder genoemd, deze schaal later aan de vragenlijst is toegevoegd (Freese et al., 2008). Voor de subschaal beloningen, waardering is tevens Cronbach's alfa $<.60$. Het verwijderen van items is niet wenselijk, hierdoor verminderen de Cronbach's alfa van de subschalen beloningen, verplichting en beloningen, werkelijkheid. Om deze reden is besloten alle items te behouden. Tot slot is een Cronbach's alfa $<.60$ geconstateerd voor de subschaal verplichtingen buiten de organisatie, werkelijkheid. Ook hier is gekozen om alle items te behouden. Uit de factoranalyse is gebleken dat het voor de validiteit van belang is twee items te verwijderen. Bovendien worden de subschalen verplichtingen buiten de organisatie, verplichting en verplichtingen buiten de organisatie, waardering wel betrouwbaar bevonden. In bijlage 3 zijn de resultaten van de betrouwbaarheidsanalyse opgenomen.

Tekstuele aanpassingen

De respondenten is gevraagd feedback te geven op eventuele onduidelijkheden in de vragenlijst. In de welkomsttekst werd vermeld dat 'er geen goede en foute antwoorden zijn'. Een respondent gaf aan dat dit verwarrend is en om deze reden is dit aangepast naar 'ik ben geïnteresseerd in uw visie op de organisatie, vul de vragenlijst dus gerust vanuit eigen perspectief in'. De tijdsindicatie voor het invullen van de vragenlijst is veranderd van vijftien naar twintig minuten. Twee items zijn naar aanleiding van reacties geherformuleerd tot het volgende: 'loopbaanontwikkelingen kunnen verrichten (bijvoorbeeld promotiemogelijkheden)' en 'prestatie beloningen toepassen (bijvoorbeeld voor het halen van targets)'. Aangezien een aantal respondenten het verschil niet begreep tussen 'In welke mate vindt u dat de organisatie de verplichting heeft u het volgende te bieden?' en 'In welke mate vindt u de verplichtingen ten aanzien van het organisatiebeleid belangrijk?', is aan de laatste vraag toegevoegd '(bij deze vraag staat uw waardering van de stellingen centraal)'.

3.3.3 Interviews: employability en mate van dynamiek in de externe omgeving van organisaties

Voor het verkrijgen van de kwalitatieve data zijn per organisatie twee één op één, semigestructureerde interviews afgenomen (Creswell, 2008; Boeijs, 2008). Dit betekent dat de inhoud, formulering en de volgorde van de vragen zijn aangepast op het verloop van het interview. Voorafgaand aan het

interview is een topiclijst samengesteld met daarop de onderwerpen en vragen die aan bod dienen te komen tijdens het interview (zie: bijlage 2) (Robson, 2002).

Met behulp van de interviews is geanalyseerd wat mogelijke verklaringen zijn voor de geconstateerde mate van balans in het psychologisch contract. Verklaringen zijn gezocht in de strategie die de organisatie inzet om de employability van de werknemer te beïnvloeden en de mate van dynamiek in de externe omgeving van de organisatie. Aan de geïnterviewden is bijvoorbeeld gevraagd wat de organisatie doet om de flexibiliteit van werknemers te beïnvloeden. Mogelijk relevante onderwerpen hierbij zijn ‘formeel leren’, ‘informeel leren’, ‘selectie’ en ‘netwerken’. Indien een organisatie de nadruk legt op het bevorderen van formeel en informeel leren onder werknemers, is dit een indicatie voor het toepassen van de verbredingstrategie. Nadruk op selectie duidt op toepassing van de verbruikstrategie. Indien een organisatie veel waarde hecht aan netwerkvaardigheden is het mogelijk dat de verkoopstrategie wordt toegepast. Door bijvoorbeeld te vragen waarom is gekozen voor een bepaald HR beleid, is geanalyseerd in welke mate de externe omgeving een rol speelt bij beslissingen.

3.4 Procedure

Nadat een profit en een overheidsorganisatie hadden toegezegd mee te willen werken aan het onderzoek, is gestart met de dataverzameling. De vragenlijsten zijn digitaal verspreid binnen de organisaties, met behulp van het programma Limesurvey. In totaal kregen de respondenten twee weken de gelegenheid om de vragenlijst in te vullen. Na één week is naar de respondenten die nog niet hadden gereageerd een herinneringsmail gestuurd met de vraag of zij de vragenlijst alsnog in wilden vullen. Voor het analyseren van de kwantitatieve data werd één week gereserveerd. Gedurende deze week is geanalyseerd in welke mate sprake is van balans in het psychologisch contract. Daarnaast zijn de resultaten met betrekking tot de mate van dynamiek in de externe omgeving van de organisatie geanalyseerd. In de daaropvolgende week zijn de interviews gepland. De interviews zijn afgenomen op locatie bij de profit en de overheidsorganisatie. Er is een aparte ruimte voor de interviews gereserveerd, zodat de respondenten zich vrij voelden om over de organisatie te vertellen en om anonimiteit te waarborgen. De interviews zijn met opname apparatuur opgenomen, met het oog op het transcriberen van de interviews. De duur van de interviews varieerde van een uur tot anderhalf uur.

3.5 Analyse

3.5.1 Analyse van de vragenlijst

Om de validiteit en de betrouwbaarheid van de data te schatten zijn opnieuw een PCA en een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd over de gehele kwantitatieve dataset. Daarnaast is met behulp van Cohen's Kappa de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid voor de codering van de interviews berekend.

Doorgaans wordt in onderzoek het psychologisch contract onderzocht door de data met behulp van een clusteranalyse in vier categorieën onder te verdelen: balans met wederzijdse hoge of lage investering, of disbalans met een overinvestering (of onderinvestering) van de werknemer of de werkgever (zie ook: figuur 1, paragraaf 2.2 ‘Mate van balans in het psychologisch contract’) (Lankhuijzen, 2002; Shore & Barksdale, 1998). Een nadeel van deze wijze van analyseren is dat op basis van een clusteranalyse geen uitspraak gedaan kan worden over de mate waarin het psychologisch contract in balans of disbalans is. In dit onderzoek is daarom gezocht naar een manier voor het onderzoeken van een mate van balans of disbalans. Dit is gedaan door verschilcores te berekenen voor alle items van de werkgever- en de werknemerverplichtingen. De verschilcores zijn als volgt berekend: Werkelijkheidsscore (de mate waarin de organisatie voldoet aan verplichtingen) – verplichtingscore (de mate waarin de organisatie de verplichting heeft mij dit te bieden). De verschilcore is een getal tussen de -4 en de +4. Aan deze getallen is betekenis toegekend door de verschilcore te classificeren:

- -4 en +4 = 1 (grote mate van disbalans);
- -3 en +3 = 2 (kleine mate van disbalans);
- -2 en +2 = 3 (kleine mate van balans);
- -1 en +1 = 4 (grote mate van balans);
- 0 = 5 (perfecte mate van balans).

Zodoende ontstaat de variabele mate van balans in het psychologisch contract. Verondersteld wordt dat de mate van balans in het psychologisch contract in gelijke stappen toeneemt. Binnen de sociale wetenschappen is het gebruikelijk een 5-punts Likertschaal als interval meetniveau te aanschouwen (Grimm, 1993; Field, 2005). De respondenten zullen naar verwachting op basis van de Likertschaal dan ook aannemen dat de mate van balans in het psychologisch contract in gelijkmatige stappen toeneemt. Nadat de verschilcores geclassificeerd zijn, is per subschaal een gemiddelde berekend.

Om de mate van balans in het psychologisch contract inzichtelijk te maken zijn daarnaast gemiddelden berekend voor de schaal schending van het psychologisch contract. Om de waarderingsscore (in welke mate vindt u verplichtingen belangrijk) te koppelen aan de variabele mate van balans in het psychologisch contract, zijn kruistabellen opgesteld. Dit is gedaan door het gemiddelde van de subschalen van zowel de waarderingsscore als de mate van balans in het psychologisch contract als uitgangspunt te nemen. Beiden variabelen zijn geclassificeerd, zodat de gemiddelden uitkomen op een absoluut getal en er een overzichtelijke kruistabel ontstaat. Dit is als volgt gedaan:

- 0 – 1.4 = 1 (de respondent vindt de subschaal onbelangrijk/er is sprake van een grote mate van disbalans);
- 1.5 – 2.4 = 2 (de respondent vindt de subschaal in kleine mate belangrijk/er is sprake van een kleine mate van disbalans);

- $2.5 - 3.4 = 3$ (de respondent vindt de subschaal redelijk belangrijk/er is sprake van een kleine mate van balans);
- $3.5 - 4.4 = 4$ (de respondent vindt de subschaal in grote mate belangrijk/er is sprake van een grote mate van balans);
- $4.5 - 5 = 5$ (de respondent vindt de subschaal zeer belangrijk/er is sprake van een zeer grote tot perfecte mate van balans).

Voor het vergelijken van de werkgever- en de werknemerverplichtingen is een afhankelijke, tweezijdige t-toets uitgevoerd. Aan de hand van de t-toets is het mogelijk uitspraken te doen over mogelijke samenhang of verschil tussen de twee hoofdschalen. Tot slot is om de mate van balans in het psychologisch contract te analyseren, een multiple regressieanalyse uitgevoerd om te onderzoeken in hoeverre de schaal schending van het psychologisch contract samenhangt met de werkgever- en de werknemerverplichtingen. De schaal schending van het psychologisch contract is de afhankelijke variabele. Zodoende is het mogelijk te bepalen in hoeverre deze schaal een voorspeller is van de werkgever- en de werknemerverplichtingen.

Om te onderzoeken in hoeverre de gepercipieerde mate van dynamiek in de externe omgeving van de organisatie van invloed is op het psychologisch contract, zijn drie enkelvoudige regressieanalyses uitgevoerd. Hiermee is geanalyseerd in hoeverre de gepercipieerde mate van dynamiek in de externe omgeving van organisaties een voorspeller is van achtereenvolgens schending van het psychologisch contract, werkgever- en werknemerverplichtingen. De mate van dynamiek in de externe omgeving van de organisaties en de strategie(en) voor het beïnvloeden van de employability van de werknemer zijn nader geanalyseerd met behulp van de interviews.

3.5.2 Analyse van de interviews

De verkregen data zijn geanalyseerd volgens het stappenplan van Baarda, de Goede en Teunissen (1995). In de eerste plaats zijn niet relevante gedeeltes verwijderd, waarna ieder interview opgedeeld is in fragmenten, waaraan één of meerdere labels zijn toegekend. De labels zijn vervolgens geordend door te bepalen welke labels ‘kernlabels’ zijn en de lading het meest dekken. De kernlabels zijn gedefinieerd op basis van de strategieën om employability te beïnvloeden en componenten uit de externe omgeving. Andere labels zijn onder de kernlabels gehangen, te weten dimensies en ladingen. Uiteindelijk is zodoende een codeboom ontstaan met kernlabels, dimensies en ladingen. Tot slot zijn de labels gedefinieerd. Daarnaast is de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid berekend ter waarborging van de kwaliteit van de codering (zie: paragraaf 4.1.2 ‘Interbeoordelaarsbetrouwbaarheid interviews’). In bijlage 4 is de codeboom met begrippenlijst toegevoegd.

Op basis van de interviews is bepaald welke strategie(en) de organisaties inzet(ten) om de employability te beïnvloeden en in welke mate dynamiek in de externe omgeving van de organisaties van invloed is op interne beslissingsprocessen. De resultaten worden weergegeven in tabellen, waarin per organisatie citaten geordend worden gepresenteerd en met de theorie in verband worden gebracht.

In de tabel met de resultaten met betrekking tot de mate van dynamiek in de externe omgeving van de organisatie worden tevens de gemiddelden per omgevingscomponent weergegeven.

4. Resultaten

4.1 Kwaliteit van de vragenlijst en de codering van de interviews

Voordat de resultaten van de vragenlijst en de interviews zijn geanalyseerd, is opnieuw aandacht besteed aan de betrouwbaarheid en de validiteit van de vragenlijst. Daarnaast is Cohen's Kappa berekend om de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid van de codering van de interviews te waarborgen.

4.1.1 Validiteit en betrouwbaarheid vragenlijst

Uit de PCA met directe oblimin rotatie blijkt dat voor verschillende schalen meerdere factoren worden herkend. Evenals bij de pilot heeft continu de afweging plaatsgevonden of het wenselijk was items te verwijderen. Gezien het feit dat de NTPCV een bestaande vragenlijst betreft, is gestreefd naar het zoveel mogelijk behouden van de items. Bij verwijdering van een item gaat bovendien veel informatie verloren, aangezien ieder item verwijderd dient te worden voor de verplichtingscore, werkelijkheidsscore en waarderingsscore. Hieronder volgt een weergave van de statistische en inhoudelijke overwegingen voor het behouden of verwijderen van items, indien twee of meer factoren voor de vooraf gedefinieerde subschalen of hoofdschalen werden herkend.

- Werknemerverplichtingen: de PCA selecteert op basis van het eigenwaarde criterium voor de subschalen sociale sfeer, organisatiebeleid, werk-privé balans en beloningen twee factoren. Binnen de subschaal organisatiebeleid zijn geen items verwijderd. Zowel op basis van het knikcriterium als om inhoudelijke redenen is het verantwoord om van één factor uit te gaan. Aangezien verschillende items laag laden op de verplichting- en de werkelijkheidsscore, is het moeilijk om één item te selecteren voor verwijdering. Het item 'steun krijgen van leidinggevende' wordt verwijderd uit de subschaal sociale sfeer. Na verwijdering van dit item wordt één factor geselecteerd en laden alle items $>|.4|$. Uit de subschaal werk-privé balans wordt het item 'begrip voor persoonlijke omstandigheden' verwijderd, aangezien de eigenwaarden en de verklaarde variantie te laag worden bevonden. Tot slot is 'zekerheid van een baan' van de subschaal beloningen verwijderd, aangezien dit item $<|.4|$ laadt voor de verplichting-, werkelijkheids- en waarderingsscore. Na verwijdering van de verschillende items wordt één onderliggende factor per subschaal herkend.
- Werkgeververplichtingen: voor zowel verplichtingen binnen de organisatie als verplichtingen buiten de organisatie worden op basis van het eigenwaarde criterium meerdere factoren geselecteerd. Op basis van het knikcriterium is het verantwoord om van één factor uit te gaan. Daarnaast leidt het verwijderen van items (zoals 'bereid zijn om voor een langere periode bij één werkgever te blijven') tot inhoudelijke bezwaren.
- Dynamiek in de externe omgeving van de organisatie: er worden meerdere factoren herkend. Op basis van het knikcriterium is het verantwoord om alle items te behouden. Er is een

inhoudelijk onderscheid herkenbaar in de verschillende factoren die zijn geselecteerd. De elementen uit de externe omgeving hebben wisselend betrekking op de technologie, overheid, klant en instroom van materialen. Aangezien alle elementen relevant zijn voor dit onderzoek is besloten de items te behouden.

- Werkgeververplichtingen, verplichtingscore: Voor de verplichtingscore worden twee factoren geselecteerd. Het is echter zeer onwenselijk om een subschaal te verwijderen. Daarnaast is het op basis van het knikcriterium verantwoord om van één factor uit te gaan.

In tabel 6 worden de resultaten van de factoranalyse weergegeven, na verwijdering van de geselecteerde items. In de tabel worden de resultaten gegeven voor de subschalen van de hoofdschalen werkgever- en werknemerverplichtingen. Daarnaast worden de resultaten gegeven van de hoofdschalen werkgeververplichtingen, werknemerverplichtingen, schending van het psychologisch contract en mate van dynamiek in de externe omgeving van organisaties. Voor de werkgeververplichtingen, werknemerverplichtingen en de bijbehorende subschalen worden de verplichtingscore (in hoeverre is de organisatie verplicht iets te bieden), werkelijkheidsscore (in hoeverre voldoet de organisatie aan de verplichting iets te bieden) en waarderingsscore (als hoe belangrijk wordt de verplichting ervaren) gegeven. In de tabel wordt aangegeven voor welke schalen de PCA op basis van het eigenwaarde criterium twee factoren selecteert. Desondanks is ervoor gekozen enkel de eigenwaarde en de verklaarde variantie van de eerste factor te vermelden, aangezien zoals onderbouwd uitgegaan wordt van één onderliggende factor per hoofd- en subschaal.

Tabel 6

Factoranalyse, met de steekproefgrootte, aantal items, aantal factoren, eigenwaarde en de verklaarde variantie

Schaal	N	Aantal items	Aantal factoren	Eigenwaarde	Verklaarde variantie
Werkgeververplichtingen					
Inhoud van het werk					
Verplichtingscore	134	6	1	3.66	60.89%
Werkelijkheidsscore	133	6	1	3.52	58.67%
Waarderingscore	132	6	1	3.56	59.22%
Loopbaanontwikkeling					
Verplichtingscore	118	6	1	4.33	72.23%
Werkelijkheidsscore	117	6	1	3.94	65.70%
Waarderingscore	116	6	1	4.21	70.11%
Sociale sfeer					
Verplichtingscore	102	4	1	2.79	69.68%
Werkelijkheidsscore	102	4	1	2.76	69.05%
Waarderingscore	102	4	1	2.78	69.47%
Organisatiebeleid					
Verplichtingscore	93	8	2	3.96	49.53%
Werkelijkheidsscore	93	8	2	4.32	53.93%
Waarderingscore	93	8	1	5.00	62.43%
Werk-privé balans					
Verplichtingscore	92	3	1	1.70	57.67%
Werkelijkheidsscore	91	3	1	1.46	48.72%
Waarderingscore	91	3	1	1.76	58.53%
Beloningen					
Verplichtingscore	87	5	1	2.70	54.19
Werkelijkheidsscore	87	5	1	2.40	47.91%
Waarderingscore	87	5	1	2.70	53.99%
Werknemerverplichtingen					
Verplichtingen binnen de organisatie					
Verplichtingscore	84	10	2	4.59	45.90%
Werkelijkheidsscore	84	10	2	4.4	44.01
Waarderingscore	84	10	2	5.7	11.91%
Verplichtingen buiten de organisatie					
Verplichtingscore	83	7	1	3.28	46.83%
Werkelijkheidsscore	83	7	2	2.95	42.10%
Waarderingscore	83	7	1	3.58	51.14%
Schending psychologisch contract	83	6	1	3.78	63.03%
Externe omgeving	80	14	4	5.65	40.33%
	N	Aantal subschalen	Aantal factoren	Eigenwaarde	Verklaarde variantie
Werkgeververplichtingen					
Verplichtingscore	87	6	2	2.24	40.50%
Werkelijkheidsscore	87	6	1	3.58	59.64%
Waarderingscore	87	6	1	3.18	53.00%
Werknemerverplichtingen					
Verplichtingscore	83	2	1	1.43	71.29%
Werkelijkheidsscore	83	2	1	1.50	75.13%
Waarderingscore	83	2	1	1.54	77.20%

Na het uitvoeren van een factoranalyse, is de betrouwbaarheid geanalyseerd op basis van de Cronbach's alfa. In tabel 7 worden de resultaten van de betrouwbaarheidsanalyse weergegeven, evenals beschrijvende statistieken.

Tabel 7

Resultaten betrouwbaarheidsanalyse, met steekproefgrootte, minimum, maximum, gemiddelde (standaarddeviatie), aantal items en Cronbach's alfa

Schaal	N	Minimum schaalscore	Maximum schaalscore	M (SD)	Aantal items	Cronbach's alfa
Werkgeververplichtingen						
Inhoud van het werk						
Verplichtingscore	134	1	5	3.89 (.68)	6	.87
Werkelijkheidsscore	133	1.17	5	3.60 (.71)	6	.85
Waarderingscore	132	1	5	4.13 (.66)	6	.86
Loopbaanontwikkeling						
Verplichtingscore	118	1	5	4.15 (.69)	6	.92
Werkelijkheidsscore	117	1	5	3.52 (.79)	6	.89
Waarderingscore	116	1	5	4.15 (.71)	6	.91
Sociale sfeer						
Verplichtingscore	102	1	5	4.06 (.67)	4	.84
Werkelijkheidsscore	102	1.50	5	3.56 (.76)	4	.84
Waarderingscore	102	1	5	4.30 (.62)	4	.85
Organisatiebeleid						
Verplichtingscore	93	2.38	5	4.34 (.47)	8	.85
Werkelijkheidsscore	93	1.25	5	3.34 (.72)	8	.88
Waarderingscore	93	1.00	5	4.23 (.63)	8	.91
Werk-privé balans						
Verplichtingscore	92	2.67	5	3.98 (.65)	3	.60
Werkelijkheidsscore	91	2.00	5	3.76 (.75)	3	.41
Waarderingscore	91	2.33	5	4.10 (.69)	3	.62
Beloningen						
Verplichtingscore	87	2.40	5	4.12 (.63)	5	.76
Werkelijkheidsscore	87	1.40	5	3.36 (.76)	5	.72
Waarderingscore	87	2.20	5	4.02 (.67)	5	.77
Werknemerverplichtingen						
Verplichtingen binnen de organisatie						
Verplichtingscore	84	3.30	5	4.39 (.43)	10	.86
Werkelijkheidsscore	84	2.90	5	4.45 (.42)	10	.85
Waarderingscore	84	2.70	5	4.32 (.56)	10	.91
Verplichtingen buiten de organisatie						
Verplichtingscore	83	1.71	5	3.93 (.63)	7	.80
Werkelijkheidsscore	83	2.57	5	4.11 (.61)	7	.76
Waarderingscore	83	2.14	5	3.88 (.63)	7	.83
Schending psychologisch contract	83	1.00	4.83	3.71 (.85)	6	.88
Externe omgeving	80	1.21	4.86	3.32 (.64)	14	.88
	N	Minimum schaalscore	Maximum schaalscore	M (SD)	Aantal subschalen	Cronbach's alfa
Werkgeververplichtingen						
Verplichtingscore	87	2.39	5.00	4.04 (.48)	6	.90
Werkelijkheidsscore	87	1.68	5.00	3.55 (.60)	6	.94
Waarderingscore	87	1.89	5.00	4.15 (.53)	6	.93
Werknemerverplichtingen						
Verplichtingscore	83	3.08	5.00	4.17 (.46)	2	.86
Werkelijkheidsscore	83	2.94	5.00	4.28 (.46)	2	.85
Waarderingscore	83	2.76	5.00	4.11 (.53)	2	.91

De Cronbach's alfa van de subschaal werk-privé balans, werkelijkheid is .41. Mogelijk is dit te verklaren door het feit dat werk-privé balans een nieuwe subschaal betreft (Freese et al., 2008). Aangezien de subschalen werk-privé balans, verplichting en werk-privé balans, waardering wel betrouwbaar worden bevonden, is besloten alle items te behouden. De andere hoofd- en subschalen worden betrouwbaar bevonden, sommige schalen kennen een Cronbach's alfa van $>|.70|$ en de meeste schalen kennen een Cronbach's alfa van $>|.80|$.

4.1.2 Interbeoordelaarsbetrouwbaarheid interviews

De auteur heeft de interviews in fragmenten ingedeeld. Aangezien de fragmenten bepaald zijn op basis van de topiclijst, is de kans op discussie over de indeling van de interviews in fragmenten klein. Per fragment konden meerdere labels toegekend worden, omdat tijdens het afnemen van de interviews een enkele keer is afgeweken van de topiclijst. Interpretatieverschillen komen om deze reden naar verwachting voornamelijk voor bij het toekennen van labels aan de fragmenten. Het toekennen van labels aan de fragmenten is daarom gedaan door de auteur en een tweede beoordelaar. De tweede beoordelaar heeft aan 13% van de fragmenten labels toegekend, aan de hand van de codeboom van de auteur. Dit zijn vier fragmenten per interview. Met behulp van Cohen's Kappa is berekend in hoeverre het toekennen van labels overeenkomstig werd gedaan (Baarda et al., 1995; Boeije, 2008). Gestreefd werd naar een Cohen's Kappa tussen de 80% en de 100%.

De interbeoordelaarsbetrouwbaarheid bleek onvoldoende (Cohen's Kappa = .31). De lage interbeoordelaarsbetrouwbaarheid was het gevolg van een andere interpretatie van de codeboom. Besloten is enkel de meest rechter labels (respectievelijk ladingen, dimensies of kernlabels) aan een fragment toe te kennen. Na deze afspraak en het opnieuw labelen van de fragmenten bleek de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid goed (Cohen's Kappa = .85).

4.2 Resultaten analyse vragenlijst en interviews

In deze paragraaf worden de resultaten weergegeven voor achtereenvolgens de mate van balans in het psychologisch contract, de mate van dynamiek in de externe omgeving van de organisaties en de strategieën die de organisaties gebruiken op het gebied van employability.

4.2.1 Mate van balans in het psychologisch contract

Bij hypothese 1 dient bepaald te worden of er sprake is van een hoge of een lage mate van balans: *naarmate er sprake is van een hogere mate van balans in het psychologisch contract, wordt verwacht dat de werkgever respectievelijk de verbruik-, verbreding of verkoopstrategie inzet*. Ook wordt de mate van balans in het psychologisch contract onderzocht ten behoeve van hypothese 3: *Indien de strategie die de werkgever inzet in samenhang is met de dynamiek in*

de externe omgeving van een organisatie, is naar verwachting sprake van een mate van balans in het psychologisch contract.

Schending van het psychologisch contract

In tabel 8 worden de beschrijvende statistieken gegeven voor de schaal schending van het psychologisch contract, voor zowel de profit als de overheidsorganisatie.

Tabel 8

Beschrijvende statistieken van de schaal schending van het psychologisch contract, met de steekproefgrootte (N), minimum, maximum, het gemiddelde (M) en de standaarddeviatie (SD)

	N		Minimum		Maximum		M		SD	
	Profit	Overheid	Profit	Overheid	Profit	Overheid	Profit	Overheid	Profit	Overheid
Tevreden	35	48	2	1	5	5	3.86	3.71	.60	.90
Gefrustreerd*	35	48	1	1	5	5	3.83	3.67	1.20	1.31
Gelukkig	35	48	2	1	5	5	3.83	3.42	.75	.94
Verraden*	35	48	1	1	5	5	4.31	3.81	1.05	1.30
Gewaardeerd	35	48	1	1	5	5	3.57	3.33	.98	1.12
Teleurgesteld*	35	48	2	1	5	5	4.17	3.42	1.07	1.25
Totaal	35	48	.83	1	5	5	3.27	3.56	.64	.92

Note. De items met een * zijn omgeschaald. Een hoge score op deze items betekent dat de respondenten hebben aangegeven dat zij niet gefrustreerd/verraden/teleurgesteld zijn.

Uit tabel 8 blijkt dat het gemiddelde voor beide organisaties redelijk hoog ligt (profit organisatie, $\mu = 3.27$, overheidsorganisatie, $\mu = 3.56$). Dit betekent dat schending van het psychologisch contract relatief weinig voorkomt. Op basis van de gemiddelden is het echter nog niet mogelijk om een concrete uitspraak te doen over de mate van balans in het psychologisch contract.

Variabele: mate van balans in het psychologisch contract

Om de variabele mate van balans in het psychologisch contract te construeren, zijn verschilcores berekend en deze zijn vervolgens geclassificeerd. In tabel 9 wordt per subschaal en voor de hoofdschalen werkgever- en werknemerverplichtingen het gemiddelde van de variabele gegeven.

Tabel 9

Beschrijvende statistieken voor de mate van balans in het psychologisch contract, met steekproefgrootte (N), minimum, maximum, gemiddelde (M) en standaarddeviatie (SD)

	N		Minimum		Maximum		M		SD	
	Profit	Over- heid	Profit	Over- heid	Profit	Over- heid	Profit	Over- heid	Profit	Over- heid
Werknemerverplichtingen										
Inhoud	46	88	1.50	1.00	5.00	5.00	4.20	4.25	.58	.69
Loopbaanontwikkelingen	43	74	2.33	1.00	5.00	5.00	4.17	4.01	.61	.95
Sociale sfeer	40	62	2.25	1.00	5.00	5.00	4.04	4.09	.66	.79
Organisatiebeleid	38	55	1.88	1.25	5.00	5.00	3.96	3.91	.63	.86
Werk-privé balans	37	54	3.00	2.00	5.00	5.00	4.28	4.04	.61	.76
Beloningen	35	52	2.40	1.40	4.80	5.00	4.08	3.90	.56	.94
Werkgeververplichtingen										
Verplichtingen binnen de organisatie	35	49	4.00	3.40	5.00	5.00	4.68	4.68	.25	.32
Verplichtingen buiten de organisatie	35	48	3.14	3.29	5.00	5.00	4.47	4.48	.41	.39
Werkgeververplichtingen	46	89	2.72	2.12	4.94	5.00	4.14	4.10	.42	.63
Werknemerverplichtingen	35	49	3.88	3.65	4.94	5.00	4.59	4.60	.23	.29

Uit tabel 9 blijkt dat er sprake is van een hoge mate van balans in het psychologisch contract binnen de profit organisatie ($\mu > 3.96$). Voor de subschaal verplichtingen binnen de organisatie wordt de hoogste mate van balans geconstateerd ($\mu = 4.68$, $\pi = .25$). Op de subschaal organisatiebeleid wordt het laagst gescoord ($\mu = 3.96$, $\pi = .63$). Van deze twee subschalen worden hieronder in de tabellen 10 en 11 kruistabellen weergegeven, met daarin de waarderingsvariabele en de variabele mate van balans in het psychologisch contract.

Tabel 10

Kruistabel met waarderingscore en mate van balans of disbalans in het psychologisch contract, subschaal verplichtingen binnen de organisatie

Waarderingscore	Mate van balans of disbalans					
	1	2	3	4	5	totaal
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	1	3	4
4	0	0	0	3	18	21
5	0	0	0	2	8	10
Totaal	0	0	0	6	29	35

Tabel 11

Kruistabel met waarderingsvariabele en mate van balans in het psychologisch contract, subschaal organisatiebeleid

Waarderingscore	Mate van balans of disbalans					totaal
	1	2	3	4	5	
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	1	1
3	0	0	0	4	1	5
4	0	0	2	16	2	20
5	0	1	3	6	2	12
Totaal	0	1	5	26	6	38

Uit de tabellen 10 en 11 blijkt dat de respondenten van de profit organisatie zowel de subschaal verplichtingen binnen de organisatie als organisatiebeleid belangrijk vinden. De subschaal verplichtingen binnen de organisatie wordt belangrijker gevonden en is in hogere mate in balans.

Ook binnen de overheidsorganisatie is sprake van een hoge mate van balans in het psychologisch contract ($\mu > 3.90$). Uit tabel 9 blijkt dat voor de subschaal verplichtingen binnen de organisatie sprake is van de hoogste mate van balans ($\mu = 4.68$, $\pi = .32$). De laagste score wordt gevonden voor de subschaal beloningen ($\mu = 3.90$, $\pi = .94$). Van deze subschalen worden in tabel 12 en tabel 13 kruistabellen weergegeven, in combinatie met de waarderingsvariabele. De kruistabellen van de andere subschalen en van de hoofdschalen werknemer- en werkgeververplichtingen zijn opgenomen in bijlage 5.

Tabel 12

Kruistabel met waarderingscore en mate van balans of disbalans in het psychologisch contract, subschaal verplichtingen binnen de organisatie

Waarderingscore	Mate van balans of disbalans					totaal
	1	2	3	4	5	
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0
3	0	0	1	2	0	3
4	0	0	0	4	18	22
5	0	0	0	4	20	24
Totaal	0	0	1	10	38	49

Tabel 13

Kruistabel met waarderingscore en mate van balans of disbalans in het psychologisch contract, subschaal beloningen

Waarderingscore	Mate van balans of disbalans					totaal
	1	2	3	4	5	
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	1	0	1
3	0	0	1	3	1	5
4	0	0	5	13	10	28
5	1	3	4	7	3	18
Totaal	1	3	10	24	14	52

Uit de tabellen 12 en 13 blijkt dat beide subschalen als zeer belangrijk worden ervaren. In de tabellen is terug te zien dat er sprake is van een lagere mate van balans voor de subschaal beloningen, ten opzichte van de subschaal verplichtingen binnen de organisatie. De subschaal verplichtingen binnen de organisatie wordt in hogere mate belangrijk gevonden.

T-toets: werkgever- en werknemerverplichtingen

Voor alle uitgevoerde analyses is een alpha niveau van $p < .05$ gehanteerd. Uit de t-toets blijkt dat binnen de profit organisatie de werkgever- en de werknemerverplichtingen significant van elkaar verschillen ($t(34) = 7.03$, $p < .05$). Dit betekent dat de respondenten een significant hogere mate van balans ervaren voor de werknemerverplichtingen ($M = 4.59$, $SE = 0.4$) dan voor de werkgeververplichtingen ($M = 4.08$, $SE = 0.07$, $t(34) = 7.03$, $p < .05$). Dit resultaat kent een hoge effectgrootte ($d = 1.19$) en duidt naar verwachting op een overinvestering van de werknemer.

Ook binnen de overheidsorganisatie wordt een significant hogere mate van balans ervaren voor de werknemerverplichtingen ($M = 4.60$, $SE = .29$) dan voor de werkgeververplichtingen ($M = 4.02$, $SE = .58$, $t(49) = 6.43$, $p < .05$), met een effectgrootte van 0.92 ($d = .92$). Ook hier duidt het resultaat van de t-toets naar verwachting op een overinvestering van de werknemer.

Multipele regressieanalyse

Uit de correlatiematrix blijkt dat er binnen de profit organisatie bij eenzijdige toetsing een significante relatie bestaat tussen de schalen werkgeververplichtingen en schending van het psychologisch contract ($r = .48$, $p < .05$). De schalen werknemerverplichtingen en werkgeververplichtingen vertonen tevens een significante relatie ($r = .31$, $p < .05$). De schalen werknemerverplichtingen en schending van het psychologisch contract correleren niet significant met elkaar ($r = .19$, $p = .14$). Binnen de overheidsorganisatie bestaat er bij eenzijdige toetsing een significante relatie tussen de schalen werkgeververplichtingen en schending van het psychologisch contract ($r = .60$, $p < .05$). De schalen werknemerverplichtingen en werkgeververplichtingen vertonen geen significante relatie ($r = .03$, $p = .43$). De schalen werknemerverplichtingen en schending van het psychologisch contract correleren tot

slot ook niet significant met elkaar ($r = .07$, $p = .31$). In tabel 14 wordt een samenvatting van de multiële regressieanalyse weergegeven.

Tabel 14

Samenvatting geforceerde multiple regressieanalyse voor het voorspellen van de variabele schending van het psychologisch contract (N=35)

	B		SE B		Beta	
	Profit	Overheid	Profit	Overheid	Profit	Overheid
Werkgeververplichtingen	0.75	0.95	0.26	0.19	.47*	.60**
Werknemerverplichtingen	0.15	0.18	0.05	0.39	.05	.06

Note. $R^2 = .23$. * $p < .05$, $R^2 = .36$. ** $p < .05$.

De werkgeververplichtingen zijn zowel binnen de profit organisatie als binnen de overheidsorganisatie een significante voorspeller van de schaal schending van het psychologisch contract (respectievelijk $t(32) = 2.87$, $p < .05$; $t(48) = 4.98$, $p < .05$). Werknemerverplichtingen voorspellen schending van het psychologisch contract daarentegen binnen de profit en de overheidsorganisatie niet significant (respectievelijk $t(32) = .30$, $p = .77$; $t(48) = .47$, $p = .64$). Dit resultaat kan verklaard worden met behulp van de resultaten uit de t-toets, waaruit is gebleken dat de respondenten ervaren dat zij meer investeren in de werkgever, dan andersom. Ten opzichte van de variabele mate van balans in het psychologisch contract is relatief laag gescoord op de schaal schending van het psychologisch contract. De werkgever- en de werknemerverplichtingen zijn op zich in hoge mate in balans, maar ten opzichte van elkaar in mindere mate.

Uit de analyse blijkt dat de data van beide organisaties aan de voorwaarden voor multiële regressieanalyse voldoen. De data zijn normaal verdeeld. De Durban Watson waarde is voor de profit organisatie 1.34, voor de overheidsorganisatie 1.77. Dit betekent dat aan de voorwaarde voor onafhankelijke fouten wordt voldaan. De waarde VIF is voor de profit organisatie 1.10 en voor de overheidsorganisatie 1.00, er is geen sprake van multicolineariteit. Tot slot is er binnen beide datasets sprake van homoscedasticiteit.

4.2.2 Mate van dynamiek in de externe omgeving van de organisaties

Enkelvoudige regressieanalyse

Om te analyseren in hoeverre de mate van dynamiek in de externe omgeving van de organisaties de schaal schending van het psychologisch contract verklaart, is een enkelvoudige regressieanalyse uitgevoerd. Deze analyse is relevant ter verwerping of acceptatie van hypothese 3: *Indien de strategie die de werkgever inzet in samenhang is met de dynamiek in de externe omgeving van een organisatie, is naar verwachting sprake van een mate van balans in het psychologisch contract.*

Uit de regressieanalyse is gebleken dat het op basis van deze variabelen niet mogelijk is om een regressiemodel te construeren. Binnen de profit organisatie wordt 0,40% van de schaal schending van het psychologisch contract verklaard door de schaal mate van dynamiek in de externe omgeving. Dit betreft geen significant regressiemodel ($F = .12$, $p = .74$). Van de werknemerverplichtingen wordt 5,2% verklaard door de mate van dynamiek in de externe omgeving. Ook dit is geen significant model ($F = 1.77$, $p = .19$). Tot slot verklaart de mate van dynamiek in de externe omgeving 9,3% van de werkgeververplichtingen, ook dit regressiemodel is niet significant ($F = 3.28$, $p = .08$). Binnen de overheidsorganisatie wordt 0,5% van de schaal schending van het psychologisch contract verklaard door de mate van dynamiek in de externe omgeving van de organisatie, dit regressiemodel is niet significant ($F = 2.4$, $p = .63$). Hetzelfde resultaat wordt gevonden wanneer wordt onderzocht in hoeverre de mate van dynamiek in de externe omgeving de werkgeververplichtingen verklaart ($F = .23$, $p = .63$). Tot slot verklaart de schaal mate van dynamiek in de externe omgeving 0,5% van de werknemerverplichtingen, ook hier is geen sprake van een significant regressiemodel ($F = .23$, $p = .64$).

Interviews en beschrijvende statistieken

De resultaten van de schaal mate van dynamiek in de externe omgeving van de organisatie en de resultaten uit de interviews zijn tevens relevant ten behoeve van hypothese 3 en daarnaast ten behoeve van hypothese 2: *Naarmate de externe omgeving van een organisatie dynamischer is, past de werkgever respectievelijk de verbruik-, verbreding- of verkoopstrategie toe*. In tabel 15 worden de resultaten uit de interviews die betrekking hebben op de externe omgeving van de organisatie weergegeven. Ook worden de gemiddelden van de schaal mate van dynamiek in de externe omgeving van de organisatie uit de vragenlijst weergegeven. De resultaten zijn onderverdeeld naar de componenten waar de externe omgeving uit is opgebouwd van Duncan (1972), te weten klanten, instroom (leveranciers), concurrentie, sociaal-politieke omgeving en technologische omgeving. De geïnterviewde respondenten van de profit organisatie worden Profit1 en Profit2 (respectievelijk P1 en P2) genoemd, de respondenten van de overheidsorganisatie Overheid1 en Overheid2 (respectievelijk O1 en O2). Aangezien tijdens de interviews bij de profit organisatie tijdelijk het contactpersoon aanwezig was, wordt binnen de profit organisatie tevens Profit3 (P3) geciteerd.

Tabel 15

Citaten interviews en resultaten vragenlijst, onderverdeeld naar enerzijds profit en overheidsorganisatie en anderzijds naar de componenten uit de externe omgeving van de organisatie

Omgevingscomponent	Profit organisatie		Overheidsorganisatie	
	M	Citaat	M	Citaat
Omgeving (algemeen)	3.31	“Ik denk dat de ... soms op een eilandje zit. En niet altijd weet wat de invloed van buiten is” (P1).	3.21	
Klanten	3.63		3.02	
Instream (leveranciers)	3.23		3.50	
Concurrentie	3.31	“...maar ook de vraag, de markt” (P1). “Wij hebben een heel breed pallet, dus als je gaat kijken wie dat nog meer heeft, dan zou ik zo snel niemand kunnen noemen. Maar voor deelcomponenten hebben we natuurlijk wel concurrenten”(P3).	2.96	“Nee, we hebben geen concurrentie” (O2).
Sociaal-politieke omgeving	2,61	“Als je bedenkt dat de overheid een redelijke marktvormer is, de markt is redelijk ingezakt de afgelopen tijd” (P1).	3.32	“Maarja, de maatschappij verandert gewoon, dus de functies veranderen, inhoudelijk, en dan ja, de mensen moeten daarin ook flexibeler worden, of ander gedrag vertonen” (O1). “Wet- en regelgeving is altijd als eerste, heeft bij ons de hoogste prioriteit om daar wat mee te gaan doen” (O1). “We zijn echt politiek, dat vind ik wel de drijfveer voor deze organisatie”(O2).
Technologische omgeving	3.77	“... technologisch misschien bovenaan” (P1).	3.24	“En die digitalisering van het veranderen van het hele palet ... en dan zo'n pakket aan formulieren invullen, ja dat gaat nu allemaal via de digitale snelweg” (O1).

Uit tabel 15 blijkt dat de externe omgeving van de profit organisatie sterk van invloed is op beslissingsprocessen. De invloed van de externe omgeving van de profit organisatie is op basis van de citaten groter dan op basis van de vragenlijst. Dit impliceert dat werknemers zich niet altijd bewust zijn van de invloed vanuit de externe omgeving. Bij de overheidsorganisatie is voornamelijk het sociaal-politieke component van invloed op beslissingsprocessen. Daarnaast scoort het instroom component hoog. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de organisatie enerzijds te maken heeft met een krimp in het personeel, terwijl anderzijds het aantal werkzaamheden voor de overheidsorganisatie bij een crisis toeneemt.

Uit de statisch-dynamisch dimensie blijkt dat zowel voor de profit organisatie ($M = 3.68, SE = .54$) als voor de overheidsorganisatie ($M = 3.70, SE = .96$) dynamiek in de externe omgeving die van invloed is op beslissingen in hoge mate aan verandering onderhevig is.

4.2.3 Strategie voor het beïnvloeden van de employability van de werknemers

Ten behoeve van alle drie de hypothesen is onderzocht welke strategie(en) de organisaties inzet(ten) om de employability onder werknemers te beïnvloeden. In tabel 16 worden de resultaten van de interviews van zowel de profit als de overheidsorganisatie gepresenteerd. De resultaten zijn geordend naar de verbruik-, verbreding- en verkoopstrategie.

Tabel 16

Citaten interviews onderverdeeld naar enerzijds profit en overheidsorganisatie en anderzijds naar de verbruik-, verbreding- en verkoopstrategie

	Profit organisatie	Overheidsorganisatie
Verbruik- strategie	“Formeel dien je te leren en te investeren in je eigen ontwikkeling in je eigen tijd” (P3).	
Verbreding- strategie	“We zijn een bedrijf dat heel erg uitgaat van eigen initiatief ... dus dat je nadenkt over je eigen loopbaan” (P1).	“Op niveau is dat ongeveer van LBO tot MBO+. Nou als jij mensen wilt in-, door- en uitstromen, of als jij mensen wilt doorontwikkelen, mensen wilt behouden voor de organisatie, zal je wel investeringen moeten plegen” (O2).
	“Dus we hebben eigenlijk gezegd dat alle medewerkers van ... een tweede been moeten ontwikkelen en misschien nog wel een derde been ... zo wordt er echt ingezet op multi-inzetbaarheid, je moet op meerdere vakgebieden inzetbaar zijn” (P1).	“We hebben in de werkoverleggen presentaties gegeven over employabilityscan: waarom, en hoezo, en wat is de meerwaarde ervan. Het is geen afrekenmechanisme ... het is allemaal voor je eigen ontplooiing, voor je eigen ontwikkeling. En het is niet een moet, je moet niks” (O1).
	“Het transformatieprogramma bestaat uit allerlei stromingen ... en we organiseren nu bijvoorbeeld lunchsessies, we vertellen over nieuwe ontwikkelingen. Dan proberen we de mensen mee te krijgen” (P1).	“En binnen onze organisatie is alles vrijblijvend, dus je kan ook gaandeweg het traject, kan je het stoppen” (O1).
	“... als je heel erg bent van ik wil houvast hebben, dan heb je het zwaar. Want we zijn hier van de ruimte, op zich is er niks, regel het zelf maar”(P2).	“Je moet altijd de medewerker meenemen in een bepaald proces. Want vaak zien, de mensen, en vooral in mijn organisatie dan, als een soort modeverschijnsel” (O1).
	“Je moet investeren in uitleggen waarom [veranderen], dat het met hun eigen toekomst te maken heeft en dat je ze wilt helpen...” (P3).	“Dus er is hier heel veel mogelijk, alleen het wordt wel goed getoetst, van waarvoor we het dan gaan gebruiken” (O1).
	“Maar ik denk wel dat er op een gegeven moment als er geen beweging in komt, dat je consequenties krijgt, dat denk ik. Dus ik geloof heel erg in mensen meenemen”(P2).	“Het employabilitypaspoort kun je weer buiten het POP zien, dat is echt als iemand heeft aangekaart van goh, nou ik heb het hier eigenlijk wel gezien, maar ik weet niet goed wat ik wil” (O2).
Verkoop- strategie	“Ja [we proberen de mensen te binden], maar volgens mij wel met het idee van je hoeft hier niet 10 jaar te zitten” (P1).	“Het kan ook best zijn dat dit over een jaar of vijf niet meer jouw organisatie is” (O1).

	Profit organisatie	Overheidsorganisatie
Verkoopstrategie	<p>“Het is niet de bedoeling dat iemand vijf jaar dezelfde rol invult. Het is belangrijk dat de werknemer zichzelf daarin ontwikkelt en zelf mogelijkheden ziet en daarmee aan de slag gaat” (P1).</p> <p>“Dus ik geloof heel erg in het verbinden en ik denk dat je de jonge generatie dat je die niet aan je kan binden, ik geloof wel in verbinden, dat is iets anders. Ik geloof dus wel dat je een aantal jaar hier werkt en dat je dan weer ergens anders gaat werken” (P2).</p>	<p>“Wij hebben nu met een groep van ongeveer 35 medewerkers hebben we een sollicitatietraining gegeven, als ze willen kunnen ze naar een LinkedIn training. Ze kunnen stage lopen bij andere onderdelen van de organisatie. Want we hebben natuurlijke meerdere staven, één van deze staven is ..., daar is een groei. Dus daar kijken we wel gewoon van kunnen we die mensen daar plaatsen”? (O2)</p>

Uit tabel 16 blijkt dat binnen de profit organisatie voornamelijk de verbredingstrategie wordt ingezet. De organisatie poogt actief de employability van de werknemers te beïnvloeden. Eigen initiatief van de werknemers is hierin van groot belang. In zeer kleine mate is sprake van de verbruikstrategie en in redelijk grote mate van de verkoopstrategie. Uit de interviews is gebleken dat veel werknemers voor lange tijd bij het opleidingsinstituut van de organisatie werken. Dit bemoeilijkt het om de werknemers het belang van employability te doen inzien en om de verkoopstrategie in te zetten. Desondanks lijkt de voorkeur van de organisatie sterk uit te gaan naar multi-inzetbare werknemers: “Want ik vind dat je iemand uitnodigt van dit zijn de *skills* op de markt, dit zijn de *skills* allemaal, maar ik vind niet dat iemand dan in een hoek kan gaan zitten met zijn armen over elkaar en kan zeggen van nou ik vind toch niet dat ik daar iets in ga doen” (P2). De resultaten duiden erop dat het belang van employability wordt herkend en dat hier actief op geanticipeerd wordt. Op dit moment wordt voornamelijk de verbredingstrategie toegepast, maar de verkoopstrategie is in toenemende mate van belang en krijgt een steeds prominentere plek binnen de organisatie.

Ook binnen de overheidsorganisatie wordt voornamelijk de verbredingstrategie toegepast. Er zijn geen kenmerken van de verbruikstrategie herkend en enkele kenmerken van de verkoopstrategie. Eigen initiatief is bij de overheidsorganisatie van belang, maar in mindere mate dan bij de profit organisatie. Dit blijkt uit het feit dat de werknemers “niks moeten” en begeleid en meegenomen worden tijdens verandertrajecten. Tijdens de interviews bleek dat de organisatie te maken heeft met een krimp: “Hoe ga je dat verkopen aan je medewerkers, dat er een derde uit moet? En ... dat het ook betekent dat je dus van vaste medewerkers afscheid moet gaan nemen” (O2). De verkoopstrategie wordt ingezet in het kader van deze krimp. Op de vraag of er na de krimp meer stabiliteit zou komen en of het streven dan zou zijn om personeel zoveel mogelijk binnen te houden, werd als volgt gereageerd: “Ja dat denk ik wel, omdat het altijd gebeurt. En ik hoop dat het niet zo is, want het is natuurlijk het mooiste als je elke keer weer vers bloed kunt binnenhalen, maar daar is het denk ik de organisatie niet naar” (O2).

5. Discussie en conclusie

5.1 Verwerping en/of acceptatie hypothesen en beantwoording hoofdvraag

Hypothese 1: Naarmate er sprake is van een hogere mate van balans in het psychologisch contract, wordt verwacht dat de werkgever respectievelijk de verbruik-, verbreding of verkoopstrategie inzet.

Uit dit onderzoek is gebleken dat het psychologisch contract binnen zowel de profit als de overheidsorganisatie in hoge mate in balans is. Binnen de werkgever- en de werknemerverplichtingen worden in hoge mate wederzijdse verplichtingen ervaren. De schalen die in hogere mate in balans zijn, worden als belangrijker ervaren door de werknemers. Kanttekening is wel dat de werkgever- en de werknemerverplichtingen ten opzichte van elkaar niet in balans zijn, hier is een significant verschil gevonden: de werknemers ervaren dat zij meer investeren in de werkgever, dan andersom. Dit impliceert een overinvestering van de werknemer. De werkgeververplichtingen vertonen bovendien samenhang met de variabele schending van het psychologisch contract, op welke relatief laag gescoord is ten opzichte van de variabele mate van balans in het psychologisch contract. Een verklaring voor het gevonden resultaat wordt gezocht in paragraaf 5.2 ‘Verklaring resultaten vanuit literatuur en vergelijking met eerder onderzoek’.

Binnen de profit organisatie blijkt dat voornamelijk de verbredingstrategie wordt ingezet, in combinatie met de verkoopstrategie. Ook binnen de overheidsorganisatie overheerst de verbredingstrategie. Er worden tevens elementen van de verkoopstrategie herkend, deze strategie wordt ingezet in verband met een noodzakelijke krimp. De geïnterviewde respondenten zien een verschuiving richting de verkoopstrategie als wenselijk, maar onwaarschijnlijk.

Op basis van de resultaten verkregen binnen dit onderzoek wordt deze hypothese geaccepteerd. Zowel binnen de profit als de overheidsorganisatie is een hoge mate van balans in het psychologisch contract geconstateerd. Ook zetten beiden organisaties de verbredingstrategie in, bij beide organisaties worden daarnaast kenmerken van de verkoopstrategie herkend.

Hypothese 2: Naarmate de externe omgeving van een organisatie dynamischer is, past de werkgever respectievelijk de verbruik-, verbreding- of verkoopstrategie toe.

Op basis van de vragenlijst kan geconcludeerd worden dat de invloed van dynamiek in de externe omgeving op de organisatie ongeveer even groot is. Dit is bevestigd tijdens de interviews, hoewel de invloed van de externe omgeving op de organisatie volgens de geïnterviewden groter is. Voornamelijk het technologische component is van invloed op de profit organisatie. Het sociaal-politieke component is van cruciaal belang voor de overheidsorganisatie.

De dynamiek in de externe omgeving van de profit organisatie is in grote mate van invloed op besluitvorming binnen de organisatie. Voornamelijk de verbreding- en in toenemende mate de verkoopstrategie worden toegepast binnen de profit organisatie. De verschuiving richting de

verkoopstrategie is een wenselijke ontwikkeling, gezien de hoge mate van dynamiek in de externe omgeving. De dynamiek in de externe omgeving van de overheidsorganisatie is tevens in hoge mate van invloed op de besluitvorming binnen de overheidsorganisatie. Ook hier wordt voornamelijk de verbredingsstrategie ingezet, in combinatie met de verkoopstrategie. Deze strategieën sluiten aan bij de mate van dynamiek in de externe omgeving van de organisatie. De invloed uit de externe omgeving is op dit moment hoog, gezien de opgelegde krimp. De organisatie zet in lijn hiermee de verkoopstrategie in. Hypothese 2 wordt dan ook geaccepteerd; zowel de profit organisatie als de overheidsorganisatie blijkt de strategie voor het beïnvloeden van de employability van de werknemer, aan te passen aan de mate van dynamiek in de externe omgeving van de organisatie.

Hypothese 3: Indien de strategie die de werkgever inzet in samenhang is met de dynamiek in de externe omgeving van een organisatie, is naar verwachting sprake van een mate van balans in het psychologisch contract.

Uit hypothese 2 is gebleken dat de strategie voor het beïnvloeden van employability overeenkomt met de mate van dynamiek in de externe omgeving van de organisaties. Binnen beide organisatie is sprake van een hoge mate van balans in het psychologisch contract, zoals gebleken uit hypothese 1. Om deze reden wordt hypothese 3 geaccepteerd.

De hoofdvraag binnen dit onderzoek luidt als volgt: *In hoeverre is er sprake van samenhang tussen de strategie(en) die de werkgever inzet om de employability van de werknemer te beïnvloeden, de mate van dynamiek in de externe omgeving van organisaties en de mate van balans in het psychologisch contract tussen werknemer en werkgever?* Op basis van de hypothesen kan geconcludeerd worden dat er sprake is van een hoge mate van samenhang tussen de mate van balans in het psychologisch contract, de strategie(en) ter beïnvloeding van employability en de mate van dynamiek in de externe omgeving van organisaties.

5.2 Verklaring resultaten vanuit literatuur en vergelijking met eerder onderzoek

De resultaten verkregen binnen dit onderzoek passen bij de ontwikkeling richting de protean carrière (Clarke, 2008; Thijssen et al., 2008). Passend bij de protean carrière bieden organisaties faciliteiten aan die de employability van de werknemer verbeteren. Daarnaast bieden organisaties inzicht in de mobiliteit, kansen, het carrière perspectief en competentieprofiel van de werknemers. De werknemer is in de protean carrière in staat om gebruik te maken van de geboden faciliteiten en om verantwoordelijk te zijn voor het nemen van beslissingen met betrekking tot de eigen carrière. Daarnaast zijn de resultaten verkregen binnen dit onderzoek in lijn met de social exchange theory van Blau (1964). Zowel werknemer als werkgever streeft volgens Blau (1964) van nature naar een balans in de

onderlinge, sociale relatie. Dit resulteert in het gebruik maken van de faciliteiten en de mogelijkheden die de werkgever biedt.

De werknemers van beide organisaties ervaren binnen de werkgever- en werknemerverplichtingen afzonderlijk een balans, maar ervaren ten opzichte van de werkgever een overinvestering. Deze overinvestering betekent niet dat er schending van het psychologisch contract hoeft te zijn. Volgens Turnley en Feldmann (1999) en Botha en Moalusi (2010) wordt enkel over een schending gesproken indien de werknemer zich geïrriteerd of gefrustreerd voelt. Aangezien de werkgever- en werknemerverplichtingen afzonderlijk wel in balans zijn, is van een schending naar alle waarschijnlijkheid geen sprake. De vraag blijft dan hoe de overinvestering van de werknemer verklaard kan worden. Volgens Shore en Barksdale (1998) ontstaat een werknemeroverinvestering op het moment dat de werknemer er nadrukkelijk naar streeft verplichtingen ten opzichte van de werkgever te vervullen. Deze verplichtingen ontstaan wanneer de werknemer ervaart dat de werkgever de werknemer goed heeft behandeld. De werknemer voelt de behoefte om de onderlinge sociale relatie in stand te houden of eventueel te herstellen, door veel te investeren in de werkgever. Zowel binnen de profit als de overheidsorganisatie worden veel mogelijkheden aan de werknemers geboden om zich te ontwikkelen. Mogelijk voelen de werknemers de behoefte hier gebruik van te maken en proberen werknemers op die manier te investeren in de sociale relatie met de werkgever, waardoor een overinvestering van de werknemers is ontstaan. Bovendien is binnen de overheidsorganisatie sprake van een krimp, binnen de profit organisatie zijn de gevolgen van de recessie merkbaar. Ook dit is een mogelijke verklaring voor de overinvestering van de werknemer, die zich extra inzet om de kans op het behouden van de baan te vergroten.

De bevindingen uit dit onderzoek zijn in lijn met de contingentiebenadering, waarin verondersteld wordt dat het organisatieontwerp wordt afgestemd op de mate van dynamiek in de externe omgeving. Zowel de profit als de overheidsorganisatie blijkt de strategie voor het beïnvloeden van de employability van de werknemer aan te passen aan de mate van dynamiek in de externe omgeving van de organisatie (Mintzberg & Quinn, 1996; Noomen 2002). De overheidsorganisatie blijkt de verkoopstrategie in te zetten in verband met een opgelegde krimp vanuit de overheid. Op basis van de dynamiek in de externe omgeving is besloten de strategie aan te passen (Van Dam & Marcus, 2002). Binnen de profit organisatie vindt een verschuiving plaats richting de verkoopstrategie. Ook dit past bij de hoge mate van dynamiek in de externe omgeving van de organisatie, waardoor multi-inzetbare en mobiele werknemers wenselijk zijn.

Dit onderzoek bevestigt kortom de ontwikkeling richting de protean career. Er vinden grootschalige veranderingen plaats binnen organisaties als gevolg van internationale concurrentie, snelle technologische ontwikkelingen, cultuurveranderingen, toenemende complexiteit van het werk, minder supervisie, veranderende baan en carrière perspectieven en een toenemende culturele diversiteit (Freese, Schalk & Croon, 2011). Dit heeft tevens gevolgen voor het psychologisch contract. In het kader van de protean career wordt steeds meer gesproken over het moderne psychologisch

contract, ook wel de *boundaryless career of the new psychological contract* genoemd (Van der Heijden, 2002; Fugate et al., 2004; Thijssen et al., 2008). Binnen het modern psychologisch contract bewegen werknemers zich tussen niveaus en rollen, binnen of buiten de huidige organisatie. De carrière bestaat uit opeenvolgende cycli, in plaats van uit stages. Gedurende cycli ontwikkelt de werknemer vaardigheden en waarborgt daarmee multi-inzetbaarheid (Lankhuijzen, 2002; Clarke, 2008). De verwachting is dat het voor organisaties, zowel voor profit als overheidsorganisaties, in toenemende mate belangrijk is zich meer organisch te organiseren en om de employability van de werknemers te waarborgen. Naast het inzetten van de verbredingsstrategie is het in toenemende mate belangrijk tevens de verkoopstrategie in te zetten. Deze strategie is er immers op gericht de mobiliteit en de flexibiliteit onder werknemers te vergroten (Stokking et al., 2000). De profit organisatie beweegt zich momenteel richting het inzetten van de verkoopstrategie. De overheidsorganisatie past de verkoopstrategie slechts tijdelijk toe. In de praktijk begint de ontwikkeling richting het moderne psychologisch contract langzaam door te dringen, de profit organisatie neemt hierin het voortouw.

5.3 Kanttekeningen

Bij dit onderzoek zijn enkele inhoudelijke en methodologische kanttekeningen te plaatsen. Een inhoudelijke kanttekening betreft het onderzoeken van het psychologisch contract met behulp van een vragenlijst. Feitelijk is de beleving van de werknemer van het psychologisch contract met behulp van de vragenlijst gemeten. Door de sociale relatie tussen werknemer en werkgever te observeren zou bijvoorbeeld een objectievere uitspraak gedaan kunnen worden over de mate van balans in het psychologisch contract. Desondanks is de beleving van de werknemer wel degelijk belangrijk (Rousseau, 1989). Indien de werknemer een mate van balans ervaart in de sociale relatie met de werkgever, komt dit immers tegemoet aan de prestaties van de werknemer. Om deze reden is er binnen dit onderzoek voor gekozen het psychologisch contract vanuit het perspectief van de werknemer te onderzoeken. Het is voor vervolgonderzoek echter relevant te analyseren of het mogelijk is het psychologisch contract op een meer objectieve manier te onderzoeken, om tot een zuivere uitspraak te kunnen komen over de mate van balans in het psychologisch contract.

Een tweede kanttekening met betrekking tot de vragenlijst is dat de schalen vooraf zijn gedefinieerd. Mogelijk zouden de respondenten bijvoorbeeld ‘inhoud van het werk’ anders definiëren. In onderzoek zou er daarom ook voor gekozen kunnen worden de respondenten eerst te vragen wat zij onder ‘inhoud van het werk’ verstaan, alvorens de mate van balans en waardering te onderzoeken. Bovendien is er in de vragenlijst gevraagd naar een mate waarin de respondenten zich kunnen vinden in de stellingen. Hierdoor is er geen natuurlijk nulpunt in de vragenlijst opgenomen. Dit betekent dat het moeilijk is te bepalen wanneer er niet aan een bepaalde verwachting is voldaan, of wanneer er zelfs onder de maat aan verwachtingen wordt voldaan.

Een kanttekening met betrekking tot de analyse, is dat verondersteld wordt dat de mate van balans in het psychologisch contract lineair toeneemt. Mogelijk betreft dit echter een exponentieel of een ander soort verband, waarin de mate van balans in het psychologisch contract in ongelijke stappen toe- en afneemt. Gezien de omvang van dit onderzoek is het echter te complex bevonden om hier onderzoek naar te doen.

Om de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid van het labelen van de interviews te waarborgen, hebben zowel de auteur als een tweede beoordelaar labels (te weten ladingen, dimensies en kernlabels) toegekend aan de fragmenten. Zoals toegelicht in paragraaf 4.1.2 'Interbeoordelaarsbetrouwbaarheid interviews', hebben de auteur en de tweede beoordelaar twee keer aan dezelfde fragmenten labels toegekend. Hierdoor is mogelijk sprake van een leereffect. In vervolgonderzoek wordt aangeraden om voor het waarborgen van de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid telkens labels toe te kennen aan nieuwe fragmenten, totdat Cohen's Kappa een acceptabel niveau heeft bereikt (Baarda et al., 1995).

Tot slot zijn enkele kanttekeningen te plaatsen bij de manier waarop de mate van dynamiek in de externe omgeving van organisaties onderzocht is. Verschillende respondenten hebben aangegeven dat zij de vragen over de mate van dynamiek in de externe omgeving redelijk onduidelijk vonden. Ook waren niet alle vragen even relevant voor iedere organisatie. Het is om deze reden wenselijk dat er naar een ander instrument wordt gezocht of dat er een instrument wordt ontwikkeld gericht op het onderzoeken van de mate van dynamiek in de externe omgeving van organisaties. Naast de ontwikkeling van een instrument, is het wenselijk dat onderzocht wordt hoe de mate van dynamiek in de externe omgeving het best geanalyseerd kan worden. Binnen dit onderzoek is dit gedaan met behulp van resultaten uit enkelvoudige regressieanalyses en de interviews. Uit de enkelvoudige regressieanalyse bleek echter dat het niet mogelijk was om een regressiemodel te construeren. Het lijkt erop dat deze methode achteraf gezien niet geschikt is voor het onderzoeken van de invloed van dynamiek in de externe omgeving op organisaties. Bij het zoeken of het ontwikkelen van een instrument voor het meten van de mate van dynamiek in de externe omgeving van organisaties, wordt daarom aangeraden rekening te houden met de wijze van analyseren.

5.4 Aanbevelingen vervolgonderzoek

In dit onderzoek is de mate van balans in het psychologisch contract onderzocht. Dit is afwijkend van eerder onderzoek, waar gesproken werd over een balans of een disbalans in het psychologisch contract (Lankhuijzen, 2002; Shore & Barksdale, 1998). Uit dit onderzoek is gebleken dat het onderzoeken van een mate van balans relevante informatie oplevert. Echter, getwijfeld wordt of er daadwerkelijk sprake is van een lineaire toename van mate van balans, zoals in dit onderzoek verondersteld is. Het is wenselijk dat hier onderzoek naar gedaan wordt, zodat een heldere en gefundeerde manier komt voor het onderzoeken van de mate van balans in het psychologisch contract.

Uit dit onderzoek is gebleken dat het instrument van Duncan (1972) om de mate van dynamiek in de externe omgeving van organisaties te meten, onduidelijkheden bevat (zie: paragraaf 5.3 'Kanttekeningen'). Bovendien is dit instrument mogelijk verouderd. Om deze reden zou in vervolgonderzoek aandacht besteed kunnen worden aan de ontwikkeling van een nieuw instrument voor het analyseren van de externe omgeving van organisaties.

Het belang van employability is duidelijk uit dit onderzoek gebleken. Het is in toenemende mate van belang dat werknemers multi-inzetbaar zijn. Employability toont op basis van dit onderzoek een belangrijke relatie met het psychologisch contract. Om de wijze waarop de werkgever de employability van de werknemers beïnvloedt te analyseren, is er in dit onderzoek voor gekozen de werkgever te interviewen. In vervolgonderzoek zou echter onder de werknemers onderzocht kunnen worden in hoeverre zij ervaren dat de werkgever hier middelen toe inzet. Het is wenselijk dat in vervolgonderzoek aandacht wordt besteed aan hoe de employability onder werknemers onderzocht kan worden. Mogelijk zouden de drie strategieën van Lankhuijzen en Thijssen (2000; in Stokking et al., 2000) hiertoe meetbaar gemaakt kunnen worden.

Tot slot is uit dit onderzoek een groot maatschappelijk belang gebleken. In dit onderzoek is aandacht besteed aan een profit en een overheidsorganisatie. Het lijkt erop dat zowel de profit als de overheidssector in toenemende mate te maken krijgen met de opkomst van de protean carrière en het modern psychologisch contract. Het is wenselijk dat onderzocht wordt wat dit precies betekent voor de verschillende sectoren en hoe hier adequaat op ingespeeld kan worden. Mogelijk dient de structuur van organisaties zo ingericht te worden, dat organisaties in staat zijn zich snel aan te passen. Gezien de beperkte omvang van dit onderzoek is het niet haalbaar geacht de verschillen tussen de profit en de overheidsorganisatie te onderzoeken. Voor vervolgonderzoek zou dit een uitgangspunt kunnen vormen.

6. Literatuurlijst

- Andrew, K. R. (1980). The concept of corporate strategy. In Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1996). *The strategy process. Concepts, contexts, cases* (47-55). New Jersey: Prentice-Hall.
- Arocena, P., Núñez, I., & Villanueva, M. (2007). The effect of enhancing workers' employability on small and medium Enterprises: evidence from Spain. *Small Business Economics*, 29, 191-201.
- Baarda, D., B., Goede, M. P. M. de, & Teunissen, J. (1995). *Basisboek kwalitatief onderzoek: praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Boeije, H. (2008). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Den Haag: Boomonderwijs.
- Botha, L., & Moalusi, K. P. (2010). Values underlying perceptions of breach of the psychological contract. *Journal of Industrial Psychology*, 36 (1), 1-12.
- Brown, W. S. (2005). The new employment contract and the 'at risk' worker. *Journal of Business Ethics*, 58, 195-201.
- Bryman, A. (2008). *Social research methods*. New York: Oxford University Press.
- Clarke, M. (2008). Plodders, pragmatists, visionaries and opportunists: career patterns employability. *Career Development International*, 14 (1), 8-28.
- Creswell, J. W. (2008). *Educational Research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. New Jersey: Pearson Education.
- Creswell, J. W., & Zhang, W. (2009). The application of mixed methods designs to trauma research. *Journal of Traumatic Stress*, 22 (6), 612-621.
- Dam, N. H. M. van, & Marcus, J. A. (2002). *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management*. Groningen: Wolters Noordhoff.
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17 (3), 313-327.
- Freese, C., Schalk, R., & Croon, M. (2008). De Tilburgse psychologisch contract vragenlijst. *Gedrag en Organisatie*, 21 (3), 278-294.
- Freese, C., Schalk, R., & Croon, M. (2011). The impact of organizational changes on psychological contracts. A longitudinal study. *Personnel Review*, 40 (4), 404-422.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Blake, E. A. (2004). Employability: a psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 14-38.
- Grimm, L. G. (1993). *Statistical applications for the behavioral sciences*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Heijden, B. van der (2002). Prerequisites to guarantee life-long employability. *Personnel Review*, 31 (1), 44-61.
- Heijnsdijk, J. (2000). *Besturen van het bedrijf*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

- Lammers, C. J. (1983). *Organisaties vergelijkenderwijs. Ontwikkeling en relevantie van het sociologisch denken over organisaties*. Utrecht: Het Spectrum.
- Lankhuijzen, E. S. K. (2002). *Learning in a self-managed management career. The relation between managers' HRD-patterns, psychological career contracts and mobility perspectives*. Enschede: PrintPartners Ipskamp.
- Leech, N. L., & Onwuegbuzie, A. J. (2009). A typology of mixed methods research design. *Quality and Quantity*, 43, 265-275.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1996). *The strategy process. Concepts, contexts, cases*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Noomen, J. L. (2002). *Integraal personeelsmanagement*. Soest: H. Nelissen.
- Robsin, C. (2002). *Real World research*. Malden: Blackwell Publishing.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2 (2), 121-139.
- Shore, L. N., & 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.
- Silla, I., Cuyper, N. de, Gracia, F. J., Peiró, J. M., & Witte, H. de (2009). Job insecurity and well-being: moderation by employability. *Journal of Happiness Studies*, 10, 739-751.
- Stokking, K., Erkens G., Versloot, B., & Wessum, L. van (2000). *Van onderwijs naar leren*. Apeldoorn: Garant.
- Suazo, M. M., Martínez, P. G., & Sandoval, R. (2008). Creating psychological and legal contracts through human resource practices: a signaling theory perspective. *Human Resource Management*, 19, 154-166.
- Thijssen, J. H., Heijden, B. I. J. M. van der, & Rocco, T. S. (2008). Toward the employability-link model: current employment transition to future employment perspectives. *Human Resource Development Review*, 7 (2), 165-183.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (1999). A discrepancy model of psychological contract violations. *Human Resource Management Review*, 9 (3), 367-386.
- Werf, S. van der (2002). *De verdeling van arbeid*. Bussum: Coutinho.

Bijlage 1. Vragenlijst NTPCV

Uitnodiging e-mail

Beste mevrouw, meneer,

Middels deze e-mail wil ik u uitnodigen voor het invullen van een vragenlijst. Graag stel ik mij eerst kort aan u voor, zodat u weet wie ik ben en waarom ik u benader voor het invullen van de vragenlijst.

Mijn naam is Yvette Baggen en ik ben masterstudent Onderwijskunde aan de Universiteit Utrecht. Voor mijn afstuderen doe ik onderzoek naar de sociale relatie tussen werknemer en werkgever en bestudeer ik recente ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Ik ben nieuwsgierig naar wat voor u belangrijk is in uw sociale relatie met uw werkgever. Het voornaamste doel van de vragenlijst is dan ook om inzichtelijk te maken hoe u uw sociale relatie met uw werkgever ervaart. Daarnaast probeer ik te analyseren hoe de omgeving van uw organisatie, uw werkzaamheden beïnvloedt. Ook over de omgeving van uw organisatie worden daarom een aantal vragen gesteld.

Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 20 minuten, u kunt het invullen van de vragenlijst eventueel onderbreken en de vragenlijst later verder invullen. U helpt mij echt enorm door de vragenlijst in te vullen, ik hoop dat u hiervoor tijd kunt vrijmaken. Om aan de vragenlijst deel te nemen, kunt u op onderstaande link klikken.

Alvast hartelijk bedankt,

Met vriendelijke groet,

Yvette Baggen
Masterstudent Onderwijskunde Universiteit Utrecht

De relatie tussen werknemer en werkgever, en de externe omgeving van uw organisatie

Fijn dat u in de gelegenheid bent om de vragenlijst in te vullen! De vragenlijst bestaat uit de volgende vijf onderdelen:

- Algemene vragen;
- Uw verwachtingen over de organisatie;
- Uw verplichtingen ten opzichte van de organisatie;
- Uw gevoel bij de organisatie;
- De omgeving van de organisatie.

Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 20 minuten. U kunt het invullen van de vragenlijst eventueel onderbreken en de vragenlijst later verder invullen. Ik ben geïnteresseerd in uw visie op de organisatie, vul de vragenlijst dus gerust vanuit eigen perspectief in. De gegevens uit de vragenlijst worden vertrouwelijk behandeld en anoniem verwerkt. U helpt mij enorm met uw deelname en ik wil u daarom hartelijk danken voor uw medewerking.

Vriendelijke groet,

Yvette Baggen
Masterstudent Onderwijskunde Universiteit Utrecht

Algemene informatie

Ik wil u vragen om eerst de volgende algemene gegevens in te vullen.

- Naam organisatie:
- Geslacht: man/vrouw*
- Leeftijd: Jaar
- Hoogst afgeronde opleiding:
 - o MBO
 - o HBO
 - o WO
- Aantal jaren werkervaring: Jaar
- Aantal jaren werkzaam bij huidige werkgever: Jaar
- Dienstverband: fulltime/parttime*
- Contract: vast contract/tijdelijk contract*
- Huidige functie:

*streep door wat niet van toepassing is.

Verwachtingen over de werkgever

In dit onderdeel wordt gevraagd naar uw verwachtingen ten opzichte van uw werkgever. Per onderwerp zijn een aantal stellingen geformuleerd: inhoud van het werk, loopbaanontwikkeling, sociale sfeer, organisatiebeleid, werk-privé balans en beloningen. Geef per stelling aan in welke mate u zich kunt vinden in de stelling, aan de hand van de volgende vragen:

- 1 In welke mate vindt u dat de organisatie de verplichting heeft u het volgende te bieden?
- 2 In welke mate vindt u dat de organisatie heeft voldaan aan de verplichting u het volgende te bieden?
- 3 In welke mate vindt u de verplichtingen ten aanzien van het volgende belangrijk:? (bij deze vraag staat uw waardering van de stellingen centraal)

U kunt dit doen door aan te geven in welke mate u zich kunt vinden in de stellingen:

- ++= in zeer grote mate
- + = in grote mate
- +/-= neutraal
- = in kleine mate
- = in zeer kleine mate

	De organisatie heeft de verplichting mij het volgende te bieden:				De organisatie voldoet aan de verplichtingen ten aanzien van (...):				U vindt de verplichting ten aanzien van (...) belangrijk:						
	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
Inhoud van het werk															
Afwisselend werk kunnen uitvoeren	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
Uitdagend werk kunnen verrichten	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
Een uitgebalanceerde werkdruk	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
Interessant werk kunnen verrichten	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
Autonoom werk kunnen doen	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
Kwaliteit kunnen leveren	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
Loopbaanontwikkeling															
Loopbaanmogelijkheden kunnen verrichten (bijvoorbeeld promotiemogelijkheden)	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
Trainingen en opleidingen kunnen volgen	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
Gecoacht kunnen worden in het werk	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
Professionele ontwikkelingsmogelijkheden kunnen aangrijpen	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--

Kunnen leren van het werk	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
Kennis en vaardigheden volledig kunnen benutten	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
Sociale sfeer															
Goede sfeer op het werk	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
Plezierig samen kunnen werken	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
Gesteund worden door collega's	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
Waardering krijgen voor het werk	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
Steun krijgen van de leidinggevende	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
Organisatiebeleid															
Belangrijke beslissingen kunnen beïnvloeden	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
Een rechtvaardige leidinggevende	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
Feedback over het werk ontvangen	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
Duidelijke en rechtvaardige regels	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
Op de hoogte gehouden worden van ontwikkelingen	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
Open communiceren	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
Ethisch beleid ten aanzien van maatschappij en omgeving	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
Vertrouwen hebben in de organisatie	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
Werk-privé balans															
Begrip voor persoonlijke omstandigheden	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
Zelf vakantiedagen in kunnen plannen	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
Thuis kunnen werken	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
Werktijden af kunnen stemmen op privé-leven	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
Beloningen															
Zekerheid van baan	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
Een passend salaris	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
Beloningen krijgen voor bijzondere prestaties	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
Vergoedingen krijgen voor opleidingen	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
Passende secundaire arbeidsvoorwaarden	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
Prestatiebeloningen toepassen (bijvoorbeeld voor het halen van targets)	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--

Verplichtingen tegenover uw werkgever

In dit onderdeel wordt gevraagd naar uw verplichtingen ten aanzien van uw werkgever. Per onderwerp zijn een aantal stellingen geformuleerd: verplichtingen binnen de organisatie en verplichtingen buiten de organisatie. Geef per stelling aan in welke mate u zich kunt vinden in de stelling, aan de hand van de volgende vragen:

- 1 In welke mate voelt u zich verplicht de organisatie het volgende te bieden?
- 2 In welke mate voldoet u aan de verplichting de organisatie het volgende te bieden?
- 3 In welke mate vindt u deze verplichtingen voor het functioneren van de organisatie en uzelf belangrijk? (ook hier gaat het om uw waardering van de stellingen)

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

- ++= in zeer grote mate
- + = in grote mate
- +/-= neutraal
- = in kleine mate
- = in zeer kleine mate

	Ik voel mij verplicht de organisatie het volgende te bieden:				Ik voldoe aan deze verplichtingen:				Ik vind deze verplichtingen belangrijk voor het functioneren van de organisatie en voor mijzelf:						
Verplichtingen binnen de organisatie															
Goed samen kunnen werken	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
Collega's helpen bij hun werk	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
Goede service aan klanten bieden	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
Taken die u liever niet doet, toch goed uitvoeren	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
Integer handelen	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
Uw werk met toewijding uitvoeren	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
Kostenbewust omgaan met organisatie-eigendommen	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
Het thuis regelen van privé zaken	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
Het respecteren van regels en afspraken van de organisatie	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
Het uitdragen van een positief imago van de organisatie	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
Bijdragen aan een goede sfeer op het werk	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
Verplichtingen buiten de organisatie															
Het op peil houden van vaardigheden en kennis, om in te kunnen spelen op veranderende eisen	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
Buiten werktijd opleidingen volgen van belang voor het goed uitvoeren van uw werk	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
Het doen van voorstellen ter verbetering	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
Vrijwillig taken op u nemen	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
Het maken van overuren, indien noodzakelijk om het werk af te krijgen	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
Voor verschillende functies inzetbaar zijn	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
Flexibel zijn om van functies te veranderen	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
Bereid zijn om in een andere regio te werken	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--
Bereid zijn om enkele jaren bij de organisatie te blijven	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--	++	+	+/-	-	--

Uw gevoelens bij het psychologisch contract

Bedenk in hoeverre de organisatie zich over het algemeen aan haar beloften heeft gehouden. In welke mate kunt u zich vinden in onderstaande uitspraken? Ik voel me...

- ++= in zeer grote mate
- + = in grote mate
- +/-= neutraal
- = in kleine mate
- = in zeer kleine mate

1	Tevreden	++	+	+/-	-	--
2	Gefrustreerd	++	+	+/-	-	--
3	Gelukkig	++	+	+/-	-	--
4	Verraden	++	+	+/-	-	--
5	Gewaardeerd	++	+	+/-	-	--
6	Teleurgesteld	++	+	+/-	-	--

Omgeving van de organisatie

In dit onderdeel worden kenmerken van een omgeving van een organisatie genoemd. Hiermee wordt de mate van verandering in de omgeving van uw organisatie onderzocht. Denk bijvoorbeeld aan de mate van verandering van klanten voor wie u werkt.

Geef per stelling aan in welke mate het kenmerk op dit moment (denkt u bijvoorbeeld aan de afgelopen maand) verandert in de omgeving van uw organisatie.

- ++= in zeer grote mate
- + = in grote mate
- +/-= neutraal
- = in kleine mate
- = in zeer kleine mate

NB: Mogelijk sluiten de stellingen niet feilloos aan op uw werkzaamheden. Probeer u in dit geval zo goed mogelijk antwoord te geven.

1	De distributie van uw product of service verandert	++	+	+/-	-	--
2	De gebruikers van uw product of service veranderen	++	+	+/-	-	--
3	De instroom van nieuw materiaal verandert*	++	+	+/-	-	--
4	De instroom van nieuw apparaat verandert	++	+	+/-	-	--
5	De instroom van productie onderdelen verandert	++	+	+/-	-	--
6	De personeelsmogelijkheden of arbeid veranderen	++	+	+/-	-	--
7	De concurrentie onder instroom verandert	++	+	+/-	-	--
8	De concurrentie om klanten** verandert	++	+	+/-	-	--
9	De mate van controle van de overheid verandert	++	+	+/-	-	--
10	De publieke mening over uw product of service verandert	++	+	+/-	-	--
11	De relatie met vakbonden verandert	++	+	+/-	-	--
12	De gebruikte technologie verandert	++	+	+/-	-	--
13	Verandering vindt plaats door invoering van nieuwe technologie	++	+	+/-	-	--
14	De factoren uit de omgeving die meewegen in beslissingen veranderen over de tijd	++	+	+/-	-	--

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

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

Dit is het einde van de vragenlijst. Hartelijk dank voor uw medewerking!

Bijlage 2. Topiclijst interviews

Introductie

- Voorstellen en toelichting onderzoek
- Vragen naar functie/rol geïnterviewde
- Inleidend gesprek over de organisatie

Employability (en deels externe omgeving organisatie)

- Hoe zou u employability definiëren? (eventueel mijn definitie toelichten)
- Kunt u het HR/HRM beleid omschrijven dat binnen uw organisatie wordt gehanteerd?
- Hoe is het HR/HRM beleid tot stand gekomen? (rol externe omgeving?)
- Vanwaar de keuze voor dit beleid? (rol externe omgeving?)
- Wat wordt gedaan om de multi-inzetbaarheid/employability/flexibiliteit van werknemers te beïnvloeden? Mogelijk relevante onderwerpen:
 - Formeel leren (trainingen, opleidingen)
 - Informeel leren (leren op de werkplek)
 - Selectie
 - Netwerken
 - Recruitment (/talent zoeken)
 - Investeren in eigen ontwikkeling
 - Passief beleid
 - Actief beleid
- Hoe ervaart u dat de werknemers omgaan met het gevoerde HR-beleid (m.b.t. employability/multi-inzetbaarheid werknemers)?
- Hoe ziet volgens u de ideale werknemer eruit?

Externe omgeving van de organisatie (eventueel eerder op ingaan)

- Klanten (richt u zich regelmatig op andere klanten?)
- Instroom (leveranciers) (wisselt u regelmatig van leveranciers?)
- Concurrentie (dient u continu rekening te houden met concurrentie?)
- Sociaal-politiek (in hoeverre zijn de politiek en de maatschappij van invloed op de organisatie?)

Bijlage 3. Resultaten pilot onderzoek

Tabel 17

Resultaten factoranalyse vragenlijst, met de steekproefgrootte, aantal items, aantal factoren, eigenwaarden en de verklaarde variantie

Schaal	N	Aantal items	Aantal factoren	Eigenwaarde	Verklaarde variantie
Werkgeververplichtingen					
Inhoud van het werk					
Verplichtingscore	25	6	1	2.74	45.63%
Werkelijkheidsscore	25	6	2	2.89	48.12%
Waarderingsscore	25	6	2	2.68	44.73%
Loopbaanontwikkeling					
Verplichtingscore	25	6	2	2.31	38.46%
Werkelijkheidsscore	25	6	2	2.96	49.27%
Waarderingsscore	25	6	1	3.68	61.28%
Sociale sfeer					
Verplichtingscore	25	5	2	2.77	55.37%
Werkelijkheidsscore	25	5	1	3.03	60.68%
Waarderingsscore	25	5	1	3.38	67.55%
Organisatiebeleid					
Verplichtingscore	25	8	3	4.11	51.40%
Werkelijkheidsscore	25	8	1	4.37	54.58%
Waarderingsscore	25	8	2	3.39	42.34%
Werk-privé balans					
Verplichtingscore	25	4	2	2.17	54.16%
Werkelijkheidsscore	25	4	2	1.60	40.11%
Waarderingsscore	25	4	1	2.11	52.61%
Beloningen					
Verplichtingscore	25	6	2	2.11	35.10%
Werkelijkheidsscore	25	6	3	2.54	42.41%
Waarderingsscore	25	6	3	1.63	27.18%
Werknemerverplichtingen					
Verplichtingen binnen de organisatie					
Verplichtingscore	25	10	4	4.23	42.30%
Werkelijkheidsscore	25	10	3	3.77	37.70%
Waarderingsscore	25	10	4	3.60	35.95%
Verplichtingen buiten de organisatie					
Verplichtingscore	25	7	3	2.56	36.51%
Werkelijkheidsscore	25	7	3	2.18	31.18%
Waarderingsscore	25	7	3	2.48	35.43%
Schending psychologisch contract	25	6	2	2.79	46.49%
Externe omgeving	25	14	4	6.26	44.70%
	N	Aantal subschalen	Aantal factoren	Eigenwaarde	Verklaarde variantie
Werkgeververplichtingen					
Verplichtingscore	25	6	2	3.10	51.7%
Werkelijkheidsscore	25	6	2	3.67	61.09%
Waarderingsscore	25	6	2	2.88	48.06%
Werknemerverplichtingen					
Verplichtingscore	25	2	1	1.26	63.02%
Werkelijkheidsscore	25	2	1	1.21	60.28%
Waarderingsscore	25	2	1	1.09	54.71%

Tabel 18

Resultaten betrouwbaarheidsanalyse, met steekproefgrootte, minimum, maximum, gemiddelde (standaarddeviatie), aantal items en Cronbach's alfa

Schaal	N	Min.	Max.	M (SD)	Aantal items	Cronbach's alfa
Werkgeververplichtingen						
Inhoud van het werk						
Verplichtingscore	25	3.00	5	3.97 (.48)	6	.70
Werkelijkheidsscore	25	2.83	5	3.93 (.54)	6	.74
Waarderingscore	25	3.17	5	4.18 (.44)	6	.72
Loopbaanontwikkeling						
Verplichtingscore	25	3.17	5	4.14 (.42)	6	.66
Werkelijkheidsscore	25	2.83	5	3.77 (.56)	6	.79
Waarderingscore	25	3.00	5	4.28 (.54)	6	.87
Sociale sfeer						
Verplichtingscore	25	2.60	5	3.95 (.58)	5	.79
Werkelijkheidsscore	25	2.60	5	3.64 (.59)	5	.84
Waarderingscore	25	3.40	5	4.25 (.52)	5	.87
Organisatiebeleid						
Verplichtingscore	25	2.50	5	3.98 (.48)	8	.86
Werkelijkheidsscore	25	2.12	5	3.47 (.66)	8	.88
Waarderingscore	25	3.00	5	4.05 (.44)	8	.81
Werk-privé balans						
Verplichtingscore	25	2.50	4.75	3.76 (.65)	4	.72
Werkelijkheidsscore	25	3.25	5	3.98 (.54)	4	.45
Waarderingscore	25	3.00	5	3.95 (.60)	4	.68
Beloningen						
Verplichtingscore	25	3.17	4.83	3.94 (.42)	6	.60
Werkelijkheidsscore	25	2.50	4.67	3.58 (.65)	6	.69
Waarderingscore	25	3.33	4.83	3.99 (.35)	6	.36
Werknemerverplichtingen						
Verplichtingen binnen de organisatie						
Verplichtingscore	25	3.30	5	4.17 (.42)	10	.84
Werkelijkheidsscore	25	3.50	5	4.16 (.38)	10	.80
Waarderingscore	25	3.50	5	4.23 (.39)	10	.78
Verplichtingen buiten de organisatie						
Verplichtingscore	25	2.43	4.57	3.56 (.48)	7	.66
Werkelijkheidsscore	25	3.00	4.71	3.87 (.44)	7	.37
Waarderingscore	25	2.43	4.14	3.56 (.43)	7	.56
Schending psychologisch contract	25	3.00	4.67	4.07 (.47)	6	.74
Externe omgeving	25	1.21	5	3.25 (.73)	14	.91
	N	Min.	Max.	M (SD)	Aantal subschalen	Cronbach's alfa
Werkgeververplichtingen						
Verplichtingscore	25	3.33	4.56	3.96 (.34)	6	.85
Werkelijkheidsscore	25	2.95	4.65	3.73 (.46)	6	.92
Waarderingscore	25	3.37	4.78	4.12 (.32)	6	.88
Werknemerverplichtingen						
Verplichtingscore	25	2.91	4.64	3.87 (.35)	2	.80
Werkelijkheidsscore	25	3.45	4.74	4.02 (.31)	2	.67
Waarderingscore	25	3.23	4.37	3.89 (.31)	2	.68

Bijlage 4. Codeboom interviews en definities kernlabels, dimensies en ladingen

Tabel 19

Codeboom interviews met kernlabels, dimensies en ladingen

Kernlabel	Dimensie	Lading
Organisatie HR beleid	Functie geïnterviewde Employability	Actieve rol werkgever Formeel leren Selectie Recruitment Financiële beloningen Informeel leren Informeel leren Maatwerk Coachen Integriteit waarborgen Eigen initiatief werknemer Employability (definitie) Employability (mobiliteit) Employability (attituden) Employability (vrijblijvendheid)
Waardering werknemers Omgeving	Omgeving (technologieën) Omgeving (concurrentie) Omgeving (overheid) Omgeving (sociaal-politiek) Omgeving (klanten)	

Tabel 20

Definities van de kernlabels, dimensies en ladingen

Label	Definitie
Organisatie	Omschrijving van de organisatie (bijvoorbeeld over de structuur/cultuur enz.)
Functie geïnterviewde	Functie van de geïnterviewde, of de rol die hij of zij vervult
Employability	Algemeen over multi-inzetbaarheid
HR beleid	Algemeen over het gevoerde HR beleid in de organisatie, waar wordt naar gestreefd onder het personeel en hoe komt het HR beleid tot stand.
Eigen initiatief werknemer	Indien het belangrijk wordt gevonden dat de werknemer zelf initiatief neemt in zijn/haar dagelijkse werkzaamheden en wanneer de werknemer in zijn eigen ontwikkeling dient te investeren
Employability (mobiliteit)	Mobiliteit en flexibiliteit in het kader van employability gaat over het bewegen van mensen binnen (of buiten) de organisatie. Zijn zij vrij zich te bewegen van de ene naar de andere functie? Blijven zij lang op één plek?
Employability (attitude)	De attitude van werknemers ten opzichte van employability. Er is ook een label 'ervaring werknemers HR beleid', maar label employability (attitude) gaat meer in op hoe de werknemer initiatieven specifiek op het gebied van employability ervaart.
Employability (vrijblijvendheid)	Wanneer het gaat over in hoeverre het voor de werknemers vrijblijvend is om wel of niet multi-inzetbaar te blijven. Moeten zij zich blijven ontwikkelen? Zijn er wel of geen consequenties aanverbonden wanneer zij dit niet (of wel) doen?
Actieve rol werkgever	De werkgever probeert bewust, vanuit HR of elders, de werknemer te beïnvloeden.
Formeel leren	Zoals opleidingen e.d.
Informeel leren	Leren op de werkplek.
Integriteit waarborgen	Indien het (vanuit het HR beleid) een topic is om de integriteit te waarborgen binnen de organisatie.
Selectie	Formele selectieprocedures, het aannemen van iemand op basis van een vacature en reacties daarop.
Recruitment	Het actief zoeken (door de organisatie) naar nieuw talent.
Ervaring werknemers HR beleid	Hoe reageren de werknemers op het gevoerde HR beleid? (HR beleid in het algemeen, niet specifiek over employability)
Financiële beloningen	Zoals salaris, bonussen enz.
Maatwerk	Het HR beleid wordt bewust afgestemd op het individu, in plaats van dat alle regels hetzelfde zijn voor iedereen.
Coachen	Coachen.
Waardering werknemers	In hoeverre wordt aan werknemers waardering getoond?
Omgeving	Algemene uitspraken over invloed uit de omgeving van de organisatie.
Omgeving (concurrentie)	Indien de invloed uit de omgeving van de organisatie specifiek over concurrentie gaat (of over de markt).
Omgeving (technologisch)	Indien de invloed uit de omgeving van de organisatie specifiek over technologieën gaat.
Omgeving (overheid)	Indien de invloed uit de omgeving van de organisatie specifiek over de overheid gaat, bijvoorbeeld de invloed van nieuwe wetten of van overheidsbeleid.
Omgeving (sociaal-politiek)	Indien de invloed uit de omgeving van de organisatie specifiek over het sociaal-politieke component gaat, bijvoorbeeld invloeden vanuit de maatschappij, of de samenleving.
Omgeving (klanten)	Indien de invloed uit de omgeving van de organisatie specifiek over de klanten gaat (klanten kunnen veranderen, of juist de eisen van klanten).

**Bijlage 5. Kruistabellen met waarderingsvariabele en variabele mate van balans
in het psychologisch contract, voor de profit organisatie en de
overheidsorganisatie**

Profit organisatie

Tabel 21

Kruistabel met waarderingscore en mate van balans of disbalans in het psychologisch contract, subschaal inhoud

Waarderingscore	Mate van balans of disbalans					totaal
	1	2	3	4	5	
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	1	1
4	0	0	1	17	9	27
5	0	1	0	12	5	18
Totaal	0	1	1	29	15	46

Tabel 22

Kruistabel met waarderingscore en mate van balans of disbalans in het psychologisch contract, subschaal loopbaanontwikkeling

Waarderingscore	Mate van balans of disbalans					totaal
	1	2	3	4	5	
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	2	2
4	0	0	2	16	8	26
5	0	1	3	5	6	15
Totaal	0	1	5	21	16	43

Tabel 231

Kruistabel met waarderingscore en mate van balans of disbalans in het psychologisch contract, subschaal sociale sfeer

Waarderingscore	Mate van balans of disbalans					totaal
	1	2	3	4	5	
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	1	2	3
4	0	1	0	8	8	17
5	0	1	3	13	3	20
Totaal	0	2	3	22	13	40

Tabel 24

Kruistabel met waarderingsvariabele en mate van balans in het psychologisch contract, subschaal werk-privé balans

Waarderingscore	Mate van balans of disbalans					totaal
	1	2	3	4	5	
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	1	0	0	1
3	0	0	1	2	2	5
4	0	0	1	7	9	17
5	0	0	2	6	6	14
Totaal	0	0	6	15	17	37

Tabel 25

Kruistabel met waarderingscore en mate van balans of disbalans in het psychologisch contract, subschaal beloningen

Waarderingscore	Mate van balans of disbalans					totaal
	1	2	3	4	5	
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	2	0	2
3	0	0	1	5	3	9
4	0	0	4	12	4	20
5	0	1	0	2	1	4
Totaal	0	1	5	21	8	35

Tabel 26

Kruistabel met waarderingscore en mate van balans of disbalans in het psychologisch contract, subschaal verplichtingen buiten de organisatie

Waarderingscore	Mate van balans of disbalans					totaal
	1	2	3	4	5	
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0
3	0	0	1	0	5	6
4	0	0	0	6	10	16
5	0	0	0	1	3	4
Totaal	0	0	1	7	18	26

Tabel 27

Kruistabel met waarderingscore en mate van balans of disbalans in het psychologisch contract, hoofdschaal werkgeververplichtingen

Waarderingscore	Mate van balans of disbalans					totaal
	1	2	3	4	5	
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	1	1
4	0	0	1	23	3	27
5	0	0	2	7	1	10
Totaal	0	0	3	30	5	38

Tabel 28

Kruistabel met waarderingsscore en mate van balans of disbalans in het psychologisch contract, hoofdschaal werknemerverplichtingen

Waarderingscore	Mate van balans of disbalans					totaal
	1	2	3	4	5	
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	1	3	4
4	0	0	0	4	16	20
5	0	0	0	0	4	4
Totaal	0	0	0	5	23	28

Overheidsorganisatie

Tabel 29

Kruistabel met waarderingsscore en mate van balans of disbalans in het psychologisch contract, subschaal inhoud

Waarderingscore	Mate van balans of disbalans					totaal
	1	2	3	4	5	
1	1	0	0	0	0	1
2	0	1	0	0	1	2
3	0	0	1	3	8	12
4	0	0	2	17	25	44
5	0	0	4	15	10	29
Totaal	1	1	7	35	44	88

Tabel 30

Kruistabel met waarderingsscore en mate van balans of disbalans in het psychologisch contract, subschaal loopbaanontwikkeling

Waarderingscore	Mate van balans of disbalans					totaal
	1	2	3	4	5	
1	2	0	0	0	0	2
2	0	0	0	0	0	0
3	0	0	1	2	6	9
4	0	1	1	20	15	37
5	1	1	8	9	6	25
Totaal	3	2	10	31	27	73

Tabel 31

Kruistabel met waarderingsscore en mate van balans of disbalans in het psychologisch contract, subschaal sociale sfeer

Waarderingscore	Mate van balans of disbalans					totaal
	1	2	3	4	5	
1	1	0	0	0	0	1
2	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	2	2
4	0	0	3	19	9	31
5	0	2	3	9	14	28
Totaal	1	2	6	28	25	62

Tabel 32

Kruistabel met waarderingsscore en mate van balans of disbalans in het psychologisch contract, subschaal organisatiebeleid

		Mate van balans of disbalans					
Waarderingscore	1	2	3	4	5	totaal	
1	0	0	0	0	1	1	
2	0	0	0	0	0	0	
3	0	0	0	0	1	1	
4	0	0	5	16	9	30	
5	1	2	5	9	6	23	
Totaal	1	2	10	25	17	55	

Tabel 33

Kruistabel met waarderingsscore en mate van balans of disbalans in het psychologisch contract, subschaal werk-privé balans

		Mate van balans of disbalans					
Waarderingscore	1	2	3	4	5	totaal	
1	0	0	0	0	0	0	
2	0	1	0	0	0	1	
3	0	0	1	5	6	12	
4	0	1	1	12	9	23	
5	0	0	8	7	3	18	
Totaal	0	2	10	24	18	54	

Tabel 34

Kruistabel met waarderingsscore en mate van balans of disbalans in het psychologisch contract, subschaal verplichtingen buiten organisatie

		Mate van balans of disbalans					
Waarderingscore	1	2	3	4	5	totaal	
1	0	0	0	0	0	0	
2	0	0	0	0	0	0	
3	0	0	0	2	2	4	
4	0	0	1	10	15	26	
5	0	0	0	1	7	8	
Totaal	0	0	1	13	24	38	

Tabel 35

Kruistabel met waarderingsscore en mate van balans of disbalans in het psychologisch contract, hoofdschaal werkgeververplichtingen

		Mate van balans of disbalans					
Waarderingscore	1	2	3	4	5	totaal	
1	0	0	0	0	0	0	
2	0	1	1	0	0	2	
3	0	0	0	1	3	4	
4	0	0	3	23	19	45	
5	0	0	7	10	6	23	
Totaal	0	1	11	34	28	74	

Tabel 36

Kruistabel met waarderingsscore en mate van balans of disbalans in het psychologisch contract, hoofdschaal werknemerverplichtingen

Waarderingscore	Mate van balans of disbalans					totaal
	1	2	3	4	5	
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	1	2	3
4	0	0	0	3	17	20
5	0	0	0	4	12	16
Totaal	0	0	0	8	31	39