

# Medewerkerspercepties ontrafeld

---



**Universiteit Utrecht**

Utrechtse School voor Bestuurs- en Organiseringswetenschap

Strategisch Human Resource Management

Marijn de Brouwer

Juni 2016

## **Medewerkerspercepties ontrafeld**

*Een kwalitatief onderzoek naar de factoren op basis waarvan docenten binnen het Voortgezet Onderwijs hun percepties vormen ten aanzien van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid*

**Geschreven door:**

Marijn de Brouwer

**Studentnummer:**

3967557

**Eerste begeleider:**

Prof. Dr. Peter Leisink

**Tweede begeleider:**

MSc. Jasmijn van Harten

**Datum:**

30 juni 2016

## **Voorwoord**

Deze scriptie vormt het sluitstuk van de master Strategisch Human Resource Management aan de Utrechtse School van Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO). Het afgelopen half jaar ben ik intensief bezig geweest om tot dit eindresultaat te komen. Graag wil ik van de gelegenheid gebruik maken om via deze weg een aantal mensen te bedanken die hebben bijgedragen aan de totstandkoming van deze scriptie.

Allereerst ben ik veel dank verschuldigd aan dhr. prof. dr. Peter Leisink, die mij gedurende het proces van het schrijven van mijn scriptie heeft begeleid. Peter, door middel van je kritische houding en constructieve feedback ben ik in staat geweest om dit onderzoek zo goed mogelijk uit te voeren. Je was altijd bereikbaar, reageerde snel en uitgebreid op vragen die ik stelde en onze contactmomenten heb ik als zeer prettig ervaren.

Daarnaast wil ik ook graag de scholen bedanken die hebben meegewerkt aan het onderzoek. Ik heb veel waardering voor de mogelijkheden die ze mij hebben geboden en de betrokkenheid die de scholen hebben getoond bij het onderzoek. Speciale dank gaat hierbij uit naar de docenten van de verschillende scholen die zich bereid hebben gevonden om met mij in gesprek te gaan in het kader van het onderzoek.

Tot slot gaat mijn dank uit naar iedereen die mij de afgelopen tijd heeft geholpen om mijn scriptie tot een succes te maken. Familie, vrienden en studiegenoten hebben me aangemoedigd om het beste uit mezelf te halen, waarvoor ik ze zeer dankbaar ben. Mede dankzij hen ben ik altijd gemotiveerd gebleven, waardoor ik deze scriptie nu met een trots en tevreden gevoel kan inleveren.

Veel leesplezier!

Marijn de Brouwer

*Utrecht, juni 2016*

## **Samenvatting**

### Aanleiding, doel- en vraagstelling

Strategisch Human Resource Management (SHRM) is in opkomst binnen het Voortgezet Onderwijs. Er is steeds meer aandacht voor dit vakgebied, omdat de gedachte leeft dat SHRM kan bijdragen aan het realiseren van toekomstbestendig onderwijs. Specifiek wordt ingezoomd op de vorming van medewerkerspercepties van HR beleid. Deze percepties van medewerkers zijn belangrijk omdat percepties van invloed kunnen zijn op de houding en gedrag van de medewerker. Deze houding en gedrag kunnen vervolgens van invloed zijn op de effectiviteit van het HR beleid van een organisatie. In dit onderzoek is gekozen om opleiding en ontwikkeling als deelgebied van het HR beleid centraal te stellen. Doordat er in het Voortgezet Onderwijs nadrukkelijk wordt gesproken over de professionalisering van docenten, wordt verondersteld dat opleiding en ontwikkeling binnen het onderwijs een belangrijke rol speelt.

De doelstelling van dit exploratieve onderzoek is om het veld te verkennen rondom de factoren die een rol spelen bij de vorming van medewerkerspercepties ten aanzien van opleidings- en ontwikkelingsbeleid. De volgende onderzoeksvraag staat centraal: *Op basis van welke factoren vormen docenten in het Voortgezet Onderwijs hun percepties ten aanzien van opleidings- en ontwikkelingsbeleid?*

### Theorie

Opleiding en ontwikkeling wordt in de literatuur veelal betiteld als *human resource development* (HRD). Met name voordelen van het inzetten van opleidings- en ontwikkelingsactiviteiten worden benadrukt, zoals het vergroten van kennis en/of vaardigheden van medewerkers en het versterken van hun inzetbaarheid. Binnen het Voortgezet Onderwijs wordt dit concreet in de vorm van professionalisering van docenten, die door het bezitten van de juiste kennis en vaardigheden kunnen bijdragen aan de verbetering van de kwaliteit van onderwijs.

De attributietheorie stelt dat medewerkerspercepties van HR beleid worden gevormd op basis van de doelstellingen die in de ogen van de medewerkers zijn verbonden aan het HR beleid. Deze theorie is leidend op het gebied van de vorming van medewerkerspercepties. Desondanks kan worden verondersteld dat deze theorie wellicht niet geheel toereikend is wanneer wordt gekeken hoe de perceptie van de medewerker ten aanzien van HR beleid wordt gevormd. De context waarin de attributietheorie is ontwikkeld en de specifieke focus in dit onderzoek op opleiding en ontwikkeling geven aanleiding om te onderzoeken of de attributietheorie allesomvattend is. Daarnaast zijn op basis van bestaand onderzoek een aantal mogelijke factoren gevonden op basis waarvan de perceptie van medewerkers ten aanzien van opleidings- en ontwikkelingsbeleid kan worden gevormd. Dit zijn de relatie tussen de leidinggevende en medewerker, *Supervisor's Organizational Embodiment*, communicatie, het contact met collega's, *critical incidents* en het lidmaatschap van de vakbond.

## Methode

Voor het empirisch onderzoek is gekozen voor een kwalitatief onderzoek met een interpretatief karakter, aangezien de percepties van medewerkers centraal staan. Er is gesproken met zestien docenten die op drie verschillende scholen in het Voortgezet Onderwijs werken. De respondenten zijn geselecteerd op basis van diversiteit, zoals geslacht en aantal dienstjaren. Er is een topiclijst opgesteld voor het afnemen van de interviews, waarbij is geprobeerd om veel ruimte te geven aan de respondent zodat deze zelf kan aangeven basis waarvan zijn of haar perceptie wordt gevormd. De factoren die de medewerker uit zichzelf heeft genoemd worden hierbij als meest waardevol beschouwd en als spontane reacties betiteld. Uitgelokte reacties zijn factoren die door de onderzoeker zijn aangedragen gedurende het gesprek. De interviews zijn getranscribeerd, volledig uitgetypt, en vervolgens geanalyseerd. Hieruit is een codeboom ontstaan waaruit de belangrijke onderwerpen naar voren zijn gekomen die konden worden gebruikt voor de data analyse.

## Resultaten

Docenten in het Voortgezet Onderwijs komen met name tijdens het gesprek met hun leidinggevende, als beginnend docent of op informatiebijeenkomsten in aanraking met opleidings- en ontwikkelingsbeleid. Doelstellingen die in hun ogen verbonden zijn aan het HR beleid zijn voornamelijk onderwijskundige doelstellingen, maar ook organisatorische- en financiële doelstellingen worden genoemd. Deze doelstellingen komen ook terug in de factoren die door de respondenten zijn genoemd die bepalend zijn voor hun perceptie van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid. Gerangschikt op basis van frequentie zijn deze factoren achtereenvolgens: de medewerking vanuit de organisatie, de communicatie over het opleidings- en ontwikkelingsbeleid, de aandacht die er vanuit school bestaat voor opleiding en ontwikkeling, de onderlinge relatie van de medewerker met de leidinggevende, identificatie met het opleidings- en ontwikkelingsbeleid, verhalen van collega's, *critical incidents* en tot slot eerdere ervaringen met het opleidings- en ontwikkelingsbeleid bij een andere werkgever.

## Conclusie en discussie

Op basis van het empirisch onderzoek kan worden gesteld dat er een achttal factoren zijn gevonden op basis waarvan de percepties van docenten in het Voortgezet Onderwijs ten aanzien van opleidings- en ontwikkelingsbeleid worden gevormd. Aanvullend op de bestaande kennis, laat dit onderzoek zien dat niet enkel gekeken moet worden naar de doelstellingen die in de ogen van de medewerkers zijn verbonden aan het HR beleid. Ook sociale relaties die medewerkers in hun werkomgeving onderhouden spelen een rol bij de vorming van hun perceptie ten aanzien van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid. Voor de praktijk levert dit onderzoek voornamelijk het inzicht op dat niet alle factoren die de perceptie van medewerkers vormen beïnvloedbaar zijn voor scholen. Vervolgonderzoek zou zich kunnen richten op de vorming van medewerkerspercepties ten aanzien van andere deelgebieden van HR. Daarnaast kan dit onderzoek ook in kwantitatieve vorm worden uitgevoerd.

## Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding</b>	<b>8</b>
1.1 Introductie	8
1.2 Doel- en vraagstelling	12
1.3 Wetenschappelijke relevantie	12
1.4 Maatschappelijke relevantie	13
1.5 Praktische relevantie	13
1.6 Leeswijzer	13
<b>2. Theoretisch kader</b>	<b>14</b>
2.1 Opleiding en ontwikkeling	14
2.2 Attributietheorie	18
2.3 Uitbreiding attributietheorie	21
2.4 Mogelijke factoren waarop medewerkers hun perceptie van HR beleid baseren	23
2.4.1 <i>Relatie leidinggevende-medewerker</i>	23
2.4.2 <i>Supervisor's Organizational Embodiment</i>	25
2.4.3 <i>Communicatie</i>	26
2.4.4 <i>Contact collega's</i>	28
2.4.5 <i>Critical incidents</i>	29
2.4.6 <i>Lidmaatschap vakbond</i>	30
2.5 Verwachtingen	31
2.6 Rol van literatuuronderzoek	33
<b>3. Methode</b>	<b>34</b>
3.1 Onderzoeksbenadering	34
3.2 Onderzoekspopulatie	35
3.3 Onderzoeksmethode	36
3.4 Data-analyse	38
3.5 Validiteit en betrouwbaarheid	39
<b>4. Resultaten</b>	<b>41</b>
4.1 Aanraking met opleidings- en ontwikkelingsbeleid	41
4.1.2 <i>Gesprekkencyclus</i>	41
4.1.3 <i>Beginnende docenten</i>	42
4.1.4 <i>Informatie vanuit school</i>	43
4.2 Doelstellingen van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid	43
4.2.1 <i>Onderwijskundige doelstelling</i>	44
4.2.2 <i>Organisatorische doelstelling</i>	44
4.2.3 <i>Financiële doelstelling</i>	45
4.3 Medewerkerspercepties ten aanzien van opleidings- en ontwikkelingsbeleid	46
4.3.1 <i>Medewerking vanuit de organisatie</i>	47
4.3.2 <i>Communicatie over het beleid</i>	50
4.3.3 <i>Aandacht voor opleiding en ontwikkeling</i>	53
4.3.4 <i>Onderlinge relatie met leidinggevende</i>	55
4.3.5 <i>Identificatie met beleid</i>	58
4.3.6 <i>Verhalen van collega's</i>	60
4.3.7 <i>Critical incidents</i>	63
4.3.8 <i>Eerdere ervaringen bij andere werkgever</i>	65
<b>5. Conclusie</b>	<b>69</b>
5.1 Opleidings- en ontwikkelingsbeleid	69
5.2 Factoren die perceptie vormen	71
5.3 Slotsom	73

<b>6. Discussie</b> .....	<b>74</b>
6.1 Uitkomst verwachtingen .....	74
6.2 Theoretische implicatie .....	75
6.3 Praktische implicatie .....	76
6.4 Reflectie op het onderzoek.....	77
6.5 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek .....	78
<b>Literatuur</b> .....	<b>80</b>
<b>Bijlagen</b> .....	<b>84</b>
Bijlage I: Respondentenlijst.....	84
Bijlage II: Topiclijst interviews .....	85
Bijlage III: Codeboom .....	87

# 1. Inleiding

## 1.1 Introductie

In het Sectorakkoord VO 2014-2017 (2014) staat vermeld dat meer aandacht voor Strategisch Human Resource Management (SHRM) als voorwaarde kan worden gezien om het onderwijs klaar voor de toekomst te laten zijn. Leisink en Boselie (2014) stellen dat inzichten uit SHRM kunnen bijdragen aan een schoolbeleid dat is gericht op de professionele ontwikkeling van docenten en onderwijsverbetering. Het vakgebied SHRM is binnen het onderwijs weliswaar nog relatief onbekend, maar zoals in het Sectorakkoord verwoord worden scholen aangemoedigd hier mee aan de slag te gaan. Waar de opdracht voor het opstellen van het strategisch HRM beleid in grote lijnen in handen ligt van het management, is ook een belangrijke rol weggelegd voor de leidinggevenden.

Leidinggevenden zijn tegenwoordig namelijk veelal verantwoordelijk voor de vertaling van opgesteld naar geïmplementeerd beleid (Wright & Nishii, 2013). Het leiderschapsgedrag dat zij vertonen bij deze implementatie is hierbij van grote invloed, aangezien dit voornamelijk de perceptie van medewerkers bepaalt (Gilbert, de Winne & Sels, 2013). Dit leiderschapsgedrag in combinatie met het feit dat leidinggevenden het HR beleid van de organisatie levend kunnen maken, bundelen Purcell en Hutchinson (2007) onder de term *people management*.

Hierboven wordt het gedrag van de leidinggevende genoemd als mogelijke factor die een rol kan spelen bij de vorming van medewerkerspercepties van HR beleid, maar hier zijn wellicht nog meer factoren op van toepassing. In dit onderzoek zal dan ook nader worden ingegaan op deze factoren die een rol spelen bij het vormen van percepties die medewerkers hebben ten aanzien van het HR beleid van hun organisatie. Er zal worden geprobeerd om de factoren die van invloed zijn op de perceptie van de medewerker te achterhalen en inzichtelijk te maken hoe dit mechanisme werkt.

Onderzoek naar de percepties van medewerkers ten aanzien van het HR beleid is van belang, aangezien percepties van medewerkers kunnen doorwerken in hun houding en gedrag (Kelley & Michela, 1980). Hierbij valt te denken aan gevolgen die positieve dan wel negatieve percepties kunnen hebben voor onder andere de organisatiebetrokkenheid en motivatie van medewerkers. Deze doorwerkingen van percepties in de houding en gedrag van medewerkers zouden vervolgens van invloed kunnen zijn op de effectiviteit van de HRM activiteiten die een organisatie onderneemt. Percepties van medewerkers ten aanzien van het HR beleid kunnen zodoende bijdragen aan het al dan niet bereiken van doelstellingen die zijn opgesteld met betrekking tot het HR beleid van een organisatie.



Percepties kunnen worden gedefinieerd als waarneming, oftewel het proces waarbij een individu indrukken tot zich neemt. Veelal wordt gesteld dat dit een proces is van verwerving, registratie, interpretatie, selectie en ordening (Fiske & Taylor, 1991). Er wordt dan ook wel gesteld dat percepties menselijk gedrag kunnen leiden. Kenmerkend voor percepties is dat deze voor ieder individu verschillend kunnen zijn. Wanneer specifiek wordt ingezoomd op HRM percepties, omschrijven Wright en Nishii (2013) dit als de beelden die medewerkers hebben ten aanzien van het gevoerde HR beleid. Rousseau (2001) stelt dat iedere medewerker zijn eigen waarneming heeft van HR beleid en dat het beleid dat op papier is uitgewerkt op deze wijze in de praktijk een geheel andere uitwerking kan krijgen. Wanneer wordt gekeken naar percepties van HR beleid, kan onderscheid worden gemaakt tussen *actual* en *perceived* HR. De perceptie van de medewerker ten aanzien van het gevoerde beleid is mogelijk verschillend ten opzichte van de intenties die de organisatie had bij de implementatie van het HR beleid (Bowen & Ostroff 2004).

Aangezien medewerkerspercepties een belangrijke rol spelen bij de implementatie van HR beleid, bestaat hier ook in de bestaande literatuur aandacht voor (Wright & Nishii, 2013; Nishii *et al.*, 2008). Nishii *et al.* (2008) maken gebruik van de attributietheorie om de totstandkoming van deze percepties te verklaren. Deze theorie heeft als uitgangspunt dat HR activiteiten van een organisatie door medewerkers op verschillende wijze kunnen worden ervaren. Middels een vijftal attributies verklaren zij of HR activiteiten positief dan wel negatief zullen worden gepercipieerd door de medewerker. Deze attributies worden weliswaar als gangbaar aangemerkt wanneer het gaat om factoren die een rol spelen bij percepties van medewerkers ten aanzien van het HR beleid, maar in de bestaande literatuur bestaan aanknopingspunten om deze thematiek nader te bestuderen. Mogelijkerwijs bestaan er naast de attributies zoals genoemd door Nishii *et al.* (2008) nog andere factoren die bijdragen aan de vorming van medewerkerspercepties.

Zowel Bos Nehles *et al.* (2013) als Bos Nehles en Bondarouk (2012) zijn nader ingegaan op de relatie tussen people management en percepties van medewerkers. Beide onderzoeken geven aan dat het voor vervolgonderzoek van belang is om niet alleen te kijken naar de kwaliteit van het beleid en de implementatie van de leidinggevende, maar dat er mogelijkerwijs nog andere factoren een rol spelen bij het bepalen van de perceptie van de medewerker. Een suggestie die wordt gedaan, is dat mogelijkerwijs de relatie tussen leidinggevende en medewerker de perceptie van de medewerker beïnvloedt. Hierbij wordt de *Leader-Member Exchange* (LMX) theorie genoemd als mogelijke factor die ten grondslag ligt aan de totstandkoming van medewerkerspercepties ten aanzien van HR beleid zoals geïmplementeerd door de leidinggevende. Deze theorie gaat er van uit dat een leidinggevende een unieke relatie onderhoudt met iedere medewerker. Aangenomen wordt dat medewerkers hierdoor onderling verschil ervaren in de relatie met hun leidinggevende, wat vervolgens door kan werken in de houding en gedrag van de werknemer (Gerstner & Day, 1997).

De steun die door de medewerker vanuit de organisatie wordt ervaren, zou ook een rol kunnen spelen bij de vorming van medewerkerspercepties ten aanzien van HR beleid. Hierbij zou de leidinggevende een belangrijke rol kunnen spelen, waarbij het vooral gaat over de wijze waarop deze handelt. Voor het beeld dat de medewerker heeft, is het dan vooral van belang of de leidinggevende namens de organisatie of vanuit zichzelf handelt. Eisenberger *et al.* (2010) noemen dit *Supervisor's Organizational Embodiment (SOE)*. De mate waarin de medewerker het gevoel heeft dat de leidinggevende handelt namens de organisatie, kan bijdragen aan het beeld van HR beleid.

Zowel González-Romá, Peiró en Tordera (2002) als Bowen en Ostroff (2004) zien bij de vorming van medewerkerspercepties ten aanzien van beleid dat wordt gevoerd door de organisatie een belangrijke rol weggelegd voor communicatie. Hierbij doelen zij met name op de helderheid van communicatie richting medewerkers. Op het moment dat medewerkers weten waar ze aan toe zijn, op de hoogte zijn van de inhoud van het beleid en de beweegredenen van de organisatie kennen om bepaald beleid door te voeren, zouden zij zich een beter beeld kunnen vormen van het beleid van de organisatie. De kwaliteit van de communicatie over het beleid van de organisatie, kan zodoende van invloed zijn op de percepties van medewerkers ten aanzien van het beleid.

Daarnaast stellen Morgeson & Hoffman (1999) dat niet alleen eigen ervaringen bijdragen aan de vorming van percepties ten aanzien van het beleid, maar dat ook ervaringen van collega's van invloed kunnen zijn op het beeld dat een medewerker heeft van het beleid. Dit kan gebeuren op het moment dat er interacties plaats vinden tussen collega's, waarbij ervaringen worden uitgewisseld die verband houden met het HR beleid. De medewerkers die de verhalen ter ore komen zullen zich mogelijk op basis van de verhalen en ervaringen van collega's met het beleid ook zelf een beeld vormen over dit beleid.

Ook zogenaamde *critical incidents* zouden een rol kunnen spelen als factor waarop medewerkers hun perceptie van HR beleid baseren. *Critical incidents* hebben betrekking op een ervaring of gebeurtenis in het verleden, die een dermate grote indruk heeft gemaakt dat de medewerker deze constant met zich mee draagt (Butterfield, Borgen, Amundson & Malio, 2005). Een voorbeeld van een *critical incident* binnen de context waarin dit onderzoek zich begeeft kan betrekking hebben op een negatieve ervaring die een docent heeft gehad met het HR beleid van de school, waarbij deze docent erg teleurgesteld was over de handelswijze en opstelling van de school.

Doordat deze 'incidenten' voor medewerkers niet zijn te verdringen, kleuren deze de mening en percepties van de medewerkers bij gebeurtenissen die zich vervolgens in de toekomst afspelen. De Wit (2012) stelt dat bijvoorbeeld gevoelens van schuld en/of bezorgdheid gevolgen kunnen hebben voor een ander. Hierdoor kan het voorkomen dat de perceptie van medewerkers ten aanzien van HR beleid slechts wordt gebaseerd op één of enkele ervaringen met de organisatie, leidinggevende of directe collega's.

Tot slot tonen Guest en Dewe (1991) aan dat het al dan niet lid zijn van een vakbond ook van invloed kan zijn op de percepties van medewerkers. Op het moment dat een medewerker lid is van een vakbond, zal deze zich over het algemeen aansluiten bij de opvattingen van de betreffende vakbond en zich hieraan conformeren. Guest en Dewe (1991) stellen hierbij dat de perceptie van de medewerker met betrekking tot de prestaties die de vakbond levert van belang zijn. Hiermee doelt men op het feit in hoeverre de vakbond in staat is om aan de gemaakte beloftes te voldoen en zodoende in te spelen op de wensen van haar leden. De mate waarin een medewerker het gevoel heeft dat de ideeën van de vakbond tot uiting komen in het HR beleid van de organisatie, kan zodoende een factor zijn die van invloed is op de perceptie van een medewerker ten aanzien van het HR beleid.

Hierboven zijn mogelijke factoren genoemd die een rol zouden kunnen spelen bij de percepties die medewerkers hebben van HR beleid. Hierbij dient te worden opgemerkt dat deze voorbeelden niet uitputtend zijn en er mogelijk meer factoren zijn te vinden waar medewerkerspercepties op worden gebaseerd. Dit geeft aanleiding om middels exploratief onderzoek te achterhalen op basis van welke factoren medewerkers daadwerkelijk tot hun perceptie van HR beleid komen.

Het Voortgezet Onderwijs is een interessante sector om dit te onderzoeken, aangezien SHRM hier in opkomst is en dit onderzoek scholen inzicht kan verschaffen in de percepties van medewerkers ten aanzien van het gevoerde HR beleid.

HR beleid als zodanig is erg breed en kan worden onderverdeeld in verschillende deelgebieden, waarbij te denken valt aan bijvoorbeeld werving en selectie of beoordeling en beloning. In dit onderzoek zal echter het deelgebied van HR dat betrekking heeft op opleiding en ontwikkeling centraal staan. Hier is voor gekozen aangezien dit deel van het HR-beleid zowel voor medewerkers als voor scholen binnen het Voortgezet Onderwijs een belangrijk thema is.

Docenten hebben veelal voor hun beroep gekozen vanwege intrinsieke motivatie, omdat zij bij willen dragen aan de ontwikkeling van leerlingen. Door deze intrinsieke motivatie zullen zij zich, zo is de verwachting, willen blijven ontwikkelen door het volgen van bijvoorbeeld een cursus of training. Docenten zullen daarom het thema opleiding en ontwikkeling naar verwachting als een belangrijk aspect van het HR beleid betitelen. Daarnaast is de opleiding en ontwikkeling van het personeel ook voor scholen van belang. Binnen het Voortgezet Onderwijs wordt veelvuldig gesproken over de professionalisering van docenten, om zodoende de kwaliteit van onderwijs te kunnen verbeteren. Om deze professionalisering te realiseren, zullen docenten de mogelijkheid moeten krijgen om zichzelf te kunnen ontwikkelen om hun vaardigheden en kennis op peil te houden. Op basis van deze argumentatie dat het opleidings- en ontwikkelingsbeleid zowel voor scholen als voor docenten binnen het Voortgezet Onderwijs een belangrijk thema is, is er voor gekozen om dit deelgebied van HR beleid centraal te stellen binnen dit onderzoek.

## 1.2 Doel- en vraagstelling

Het doel van het onderzoek zal zijn om het veld van factoren die van invloed zijn op de percepties van medewerkers ten aanzien van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid van de organisatie verder te verkennen. Op die manier wordt getracht een bijdrage te leveren aan het inzichtelijk maken van welke factoren een rol spelen bij de vorming van medewerkerspercepties van HR beleid. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

*Op basis van welke factoren vormen docenten in het Voortgezet Onderwijs hun percepties ten aanzien van opleidings- en ontwikkelingsbeleid?*

## 1.3 Wetenschappelijke relevantie

Het uitvoeren van dit onderzoek is wetenschappelijk van belang, aangezien het een verkenning betreft naar nieuwe inzichten met betrekking tot medewerkerspercepties van opleidings- en ontwikkelingsbeleid. De attributietheorie van Nishii et al. (2008) biedt een vijftal attributies die als factoren kunnen worden beschouwd die ten grondslag liggen aan de medewerkerspercepties ten aanzien van HR beleid. Op basis van de bestaande literatuur kan echter worden opgemerkt dat deze attributietheorie niet uitputtend is en er meerdere factoren aanwezig zijn die bijdragen aan medewerkerspercepties.

Daarnaast is de attributietheorie door Nishii *et al.* (2008) opgesteld binnen een Angelsaksische context, terwijl in Europa de Rijnlandse opvatting gangbaar is. Brewster (2007) veronderstelt dat er verschillen bestaan tussen HRM in de Angelsaksische en Rijnlandse benadering, waardoor het wetenschappelijk relevant zal zijn om te onderzoeken op basis van welke factoren medewerkers binnen een Rijnlandse context hun percepties ten aanzien van HR beleid vormen. Een mogelijk verschil tussen de verschillende contexten op het gebied van opleiding en ontwikkeling, wordt zichtbaar wanneer gekeken wordt naar de verplichtingen die organisaties hebben om scholing aan te bieden aan hun medewerkers. Waar organisaties in het Angelsaksische model te maken hebben met weinig regelgeving vanuit de overheid, is dat in het Rijnlandse model anders. Organisaties in Nederland zijn bijvoorbeeld wettelijk verplicht medewerkers scholing aan te bieden.

Door de verschillen in context is het mogelijk dat de attributietheorie van Nishii *et al.* (2008) binnen een Rijnlandse context wellicht niet geheel toereikend is.

Door middel van dit exploratieve onderzoek kan worden onderzocht welke factoren dit volgens medewerkers zijn. Hierdoor kan de huidige kennis over factoren die als basis dienen voor medewerkerspercepties van HR beleid worden uitgebreid en komt naar voren of er naast de bekende attributies ook nog overige factoren een rol spelen.

#### 1.4 Maatschappelijke relevantie

Zoals eerder beschreven wordt een belangrijke rol toebedeeld aan SHRM om het onderwijs toekomstbestendig te laten zijn (Sectorakkoord VO 2014-2017, 2014). Dit onderzoek gaat nader in op SHRM binnen het voortgezet onderwijs, waarbij de nadruk zal liggen op medewerkerspercepties ten aanzien van het gevoerde HR beleid.

Zoals eerder beschreven kunnen deze medewerkerspercepties gevolgen hebben voor de houding en gedrag van medewerkers, bijvoorbeeld in de vorm van organisatiebetrokkenheid die zij ervaren of tot uiting komen in hun motivatie. De houding en het gedrag van medewerkers zal voor een groot gedeelte bepalend zijn voor de effectiviteit van HR beleid zoals dat door scholen wordt gevoerd. Inzichten die in dit onderzoek worden verkregen, kunnen zodoende bijdragen aan het vergroten van de effectiviteit van HR beleid, specifiek op het gebied van opleiding en ontwikkeling, binnen het Voortgezet Onderwijs.

#### 1.5 Praktische relevantie

De praktische bijdrage die dit onderzoek levert, kan met name worden gezocht in het feit dat inzicht wordt verkregen in factoren die een rol spelen bij de vorming van percepties van medewerkers ten aanzien van HR beleid. Scholen die deelnemen aan het onderzoek verkrijgen hierdoor kennis over factoren waar medewerkers hun perceptie van het HR beleid op baseren. Aan de hand van de inzichten die hen hiermee worden geboden, kan men waar mogelijk als organisatie zijnde inspelen op deze factoren. Men weet wat voor medewerkers belangrijke punten zijn op basis waarvan hun percepties ten aanzien van beleid worden gevormd, dus kan men hier in de implementatiefase extra nadruk op leggen. Op deze manier kan de kennis die uit dit onderzoek naar voren komt worden gebruikt door de deelnemende scholen om zich bewust te worden van de factoren waar op kan worden ingespeeld bij de implementatie van HR beleid binnen de organisatie.

#### 1.6 Leeswijzer

In dit onderzoeksrapport zal in het tweede hoofdstuk het theoretisch kader worden gepresenteerd, waarin de literatuur met betrekking tot medewerkerspercepties ten aanzien van opleidings- en ontwikkelingsbeleid kritisch zal worden besproken. In het derde hoofdstuk zullen de methoden van onderzoek worden uitgewerkt en verantwoord. De resultaten die voort zijn gekomen uit het empirisch onderzoek dat is uitgevoerd, zijn terug te vinden in het vierde hoofdstuk. Hoofdstuk vijf bevat de conclusies die getrokken kunnen worden uit de resultaten, waarbij eveneens een antwoord op de onderzoeksvraag zal worden geformuleerd. Het laatste hoofdstuk, hoofdstuk zes, gaat nader in op een aantal discussiepunten die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen.

## 2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zal de literatuur over de vorming van medewerkerspercepties ten aanzien van HR beleid zoals dat door de organisatie wordt gevoerd kritisch worden besproken. Aangezien in dit onderzoek opleidings- en ontwikkelingsbeleid als onderdeel van HR beleid centraal staat, zal eerst worden geïntroduceerd hoe opleidings- en ontwikkelingsbeleid binnen organisaties vorm kan krijgen. Vervolgens zal de attributietheorie van Nishii *et al.* (2008) worden aangehaald, aangezien deze theorie veelal leidend is wanneer het gaat over medewerkerspercepties van HR beleid. Aangezien er aanleidingen bestaan om aan te nemen dat de attributietheorie niet allesomvattend is, zullen een aantal aanvullende factoren worden besproken die mogelijk kunnen dienen als basis waarop medewerkers hun perceptie van HR beleid vormen. Tot slot wordt het hoofdstuk afgesloten met het formuleren van een aantal verwachtingen met betrekking tot factoren die mogelijk binnen het Voortgezet Onderwijs een rol spelen bij de vorming van medewerkerspercepties ten aanzien van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid.

Dit hoofdstuk zal bijdragen aan het inzichtelijk maken van wat er in de bestaande literatuur bekend is over de thema's die in dit onderzoek centraal staan. Daarnaast kunnen de inzichten die in dit hoofdstuk worden opgedaan worden gebruikt bij de vorming van onderwerpen die ter sprake komen bij de gesprekken die zullen worden gevoerd met docenten uit het Voortgezet Onderwijs.

### 2.1 Opleiding en ontwikkeling

Boxall & Purcell (2011) omschrijven HRM als de activiteiten in organisaties die betrekking hebben op het managen van werk en mensen (Boxall & Purcell, 2011, p. 1). Hieronder vallen volgens hen verschillende deelgebieden, zoals werving en selectie van nieuw personeel, het motiveren van medewerkers en het opleiden en ontwikkelen van personeel. Dit laatste deelgebied staat in dit onderzoek centraal, de focus zal liggen op de opleiding en ontwikkeling van personeel als onderdeel van het HR beleid.

Wanneer wordt gesproken over de ontwikkeling van medewerkers binnen een organisatie, wordt veelal de term *Human Resource Development* (HRD) aangehaald. Hamlin en Stewart (2011) omschrijven HRD als volgt:

*“HRD is het organiseren van individuele en collectieve leerprocessen gericht op de persoonlijke en professionele ontwikkeling van werknemers als ook het functioneren van de organisatie als geheel. Hierbij gaat het om de ontwikkeling van kennis, vaardigheden en competenties en het verhogen van de potentiële en persoonlijke groei van mensen. Doel hiervan is om de effectiviteit en prestaties van zowel het individu als de organisatie te verbeteren”* (Hamlin & Stewart, 2011, p.210)

Wanneer wordt gekeken naar de relatie tussen HRM enerzijds en HRD anderzijds, bestaan daar verschillende opvattingen over. Bergenhenegouwen en Mooijman (2010, p.51) benoemen een drietal verschillende relaties die van elkaar kunnen worden onderscheiden. Ten eerste kan HRD worden gezien als een onderdeel van HRM. HRD wordt in dat geval beschouwd als een deelgebied van HRM, evenals bijvoorbeeld werving en selectie of het welzijn van medewerkers. Ten tweede wordt HRD ook wel de kern van HRM genoemd, waarbij opleiding en ontwikkeling als belangrijkste onderdeel van het HR beleid van een organisatie wordt beschouwd. Dit omdat er van uit wordt gegaan dat de capaciteiten van medewerkers in grote mate van invloed zijn op de prestaties die door de organisatie worden geleverd. Ten derde kunnen HRM en HRD ook tegenover elkaar worden geplaatst, waarbij ze als het ware in strijd zijn met elkaar. Deze spanning zit met name in het feit dat er frictie bestaat tussen aan de ene kant het individuele belang en aan de andere kant het belang van de organisatie. In dit onderzoek zal de eerste opvatting zoals genoemd door Bergenhenegouwen en Mooijman (2010) worden gehanteerd. Opleiding en ontwikkeling van medewerkers, HRD, zal worden gezien als een onderdeel van het HR beleid zoals dat door organisaties wordt gevoerd. Praktijken die door de organisatie worden ingezet op het gebied van opleiding en ontwikkeling van medewerkers, kunnen bijdragen aan het optimaal laten renderen van het menselijk kapitaal om zodoende de prestaties van de organisatie te laten verbeteren.

Auteurs zien veelal enkel positieve gevolgen van HRD voor zowel de organisatie als de medewerker. In het kader van dit onderzoek naar medewerkerspercepties van opleidings- en ontwikkelingsbeleid zou dat betekenen dat de percepties van medewerkers ten aanzien van dit beleid sec positief zouden zijn. Hierbij dient te worden opgemerkt dat de auteurs die worden aangehaald uit gaan van een invulling van HRD die aansluit op de behoeften van de medewerker. De vraag die hierbij echter gesteld kan worden is of dit in de praktijk ook daadwerkelijk altijd het geval zal zijn. Wanneer deze vraag negatief wordt beantwoord, bestaat de mogelijkheid dat percepties van medewerkers ten aanzien van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid wellicht ook een negatief karakter kunnen hebben.

Tharenou, Saks en Moore (2007) benadrukken het belang van de ontwikkeling van personeel. Er wordt gesteld dat medewerkers door middel van opleiding en ontwikkeling hun kennis en vaardigheden zullen vergroten. Dit zou kunnen leiden tot positieve gevolgen voor de organisatie, in de zin van dat de prestaties van de organisatie zullen worden verbeterd (Tharenou *et. al.*, 2007).

Paul en Anantharaman (2004) stellen dat het opleiden en ontwikkelen van personeel niet alleen bijdraagt aan het verhogen van organisatieprestaties, maar dat er ook nog andere positieve effecten zijn. Zij benadrukken dat de werktevredenheid en betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie kan worden vergroot, op het moment dat medewerkers de mogelijkheid hebben om zich binnen de organisatie te ontwikkelen.

Opleidings- en ontwikkelingsbeleid wordt binnen organisaties vaak ook concreet zichtbaar in de vorm van loopbaanbeleid en loopbaanontwikkeling. Egan, Upton en Lynham (2006) stellen dat de medewerker en de organisatie een gedeelde verantwoordelijkheid hebben om aandacht te besteden aan dit thema. Dit omdat loopbaanontwikkeling positieve gevolgen heeft voor zowel de medewerker als de organisatie. De medewerker kan middels ontwikkeling vaardigheden en kennis vergroten, dat vervolgens kan worden ingezet tijdens het verrichten van werkzaamheden voor de organisatie. Daarnaast kan volgens Egan *et al.* (2006) loopbaanontwikkeling bijdragen aan de werktevredenheid van werknemers, waardoor ook de organisatie er van kan profiteren door hier in te investeren.

Thijssen (2004, p.7) ziet nog een andere belangrijke reden voor organisaties om aandacht te besteden aan het opleiden en ontwikkelen van medewerkers. De inzetbaarheid van het personeel zou kunnen worden bevorderd doordat organisaties actief inzetten op opleidings- en ontwikkelingsbeleid. Doordat medewerkers de mogelijkheid krijgen om zichzelf door het volgen van een cursus of training te ontwikkelen, zullen zij waarschijnlijk in staat zijn om hun kennis, kunde en vaardigheden te verbeteren. Op het moment dat medewerkers deze zaken blijven ontwikkelen, zullen zij inzetbaar blijven en hun vak op hun goede manier kunnen blijven uitoefenen (Thijssen, 2004).

Aansluitend op dit verhaal veronderstelt Boselie (2010) dat een organisatie strategische doelen kan behalen door te investeren in de ontwikkeling van medewerkers. Voortbouwend op de inzetbaarheid van medewerkers, wordt gesteld dat medewerkers door goede ontwikkeling in staat kunnen zijn om binnen organisaties flexibel te zijn en verschillende functies kunnen vervullen. Daarnaast kan het aanbieden van ontwikkelmogelijkheden leiden tot verhoging van de motivatie van medewerkers om bij de organisatie te blijven werken, of juist nieuwe medewerkers aan te trekken (Boselie, 2010).

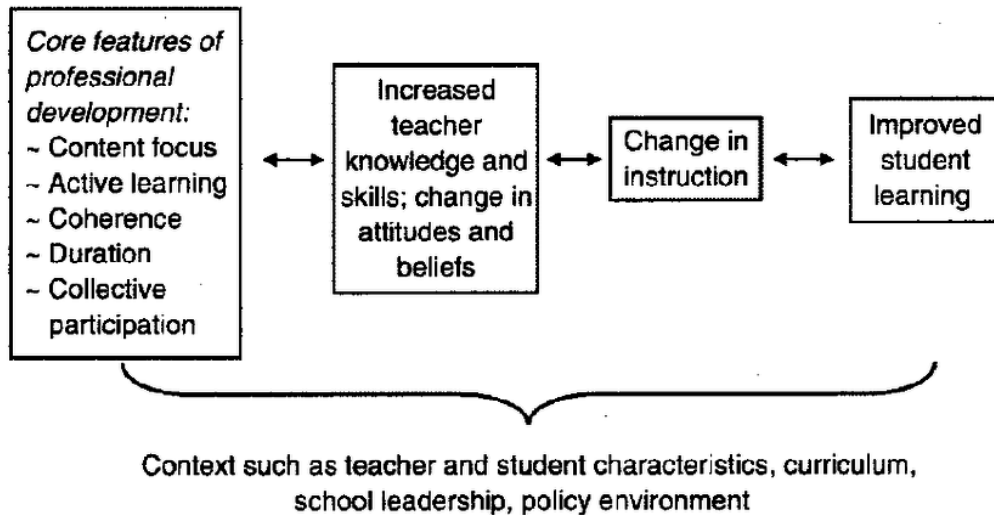
Ook binnen het Voortgezet Onderwijs speelt opleiding en ontwikkeling van medewerkers een belangrijke rol. Fullan en Hargreaves (2012) stellen dat om het kwaliteitsniveau van het onderwijs te verhogen, geïnvesteerd moet worden in het menselijk kapitaal. Met dit menselijk kapitaal wordt bedoeld dat de kennis en vaardigheden van docenten moet worden vergroot om de kwaliteit van onderwijs te verbeteren. Het vergroten van de kennis en vaardigheden van docenten kan onder andere vorm krijgen in het aanbieden van cursussen en trainingen.

Bij de opleiding en ontwikkeling van medewerkers in het Voortgezet Onderwijs wordt ook vaak gesproken over de professionalisering van docenten. Desimone (2009) definieert de professionele ontwikkeling van docenten als volgt:

*'a vast range of activities and interactions that may increase their knowledge and skills and improve their teaching practice, as well as contribute to their personal, social and emotional growth as teachers.'* (Desimone, 2009, p. 182).



De professionalisering van docenten is ook een belangrijk thema in het Sectorakkoord VO 2014-2017 (2014). De VO raad noemde hierbij bevoegd, bekwaam en benoembaar als belangrijke pijlers van de professionalisering van docenten, om zodoende over kwalitatief sterke docenten te beschikken die bij kunnen dragen aan de school als lerende organisatie. De school als lerende organisatie zou docenten moeten stimuleren om zich te blijven ontwikkelen. Om de voortgang te monitoren moeten docenten vanaf 2017 hun professionaliseringsactiviteiten vastleggen in het lerarenregister (Sectorakkoord VO 2014-2017, 2014).



*Figuur 1. Professionaliseringsmodel (Desimone, 2009, p.185)*

Het professionaliseringsmodel voor docenten zoals hierboven in figuur 1 gepresenteerd, laat zien dat het professionaliseringstraject samenhangt met de leereffecten van leraren en leerlingen. Gesteld wordt daarom dat als de ontwikkeling van docenten in de vorm van professionalisering op orde is, de kans wordt vergroot dat ook de kwaliteit van het onderwijs zal verbeteren (Desimone, 2009)

Dit hoofdstuk laat zien dat het investeren in opleiding en ontwikkeling van medewerkers positieve gevolgen heeft voor zowel de medewerker als de organisatie. Dit roept echter de vraag op of medewerkers ook sec positieve beelden zullen hebben van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid zoals dat door de organisatie wordt gevoerd. Hoe het beeld dat medewerkers hebben van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid er uit ziet, hoe dit beeld wordt gevormd en welke factoren daar mogelijkwijs een rol bij kunnen spelen, zal in het verdere verloop van dit hoofdstuk centraal staan.

## 2.2 Attributietheorie

Heider (1958) introduceerde het begrip attributie. Hij stelde dat attribueren het proces is waarbij mensen het handelen van mensen om hen heen trachten te voorspellen en te controleren, om zodoende inzicht te verkrijgen in de doelen en het gedrag van anderen. Causaliteit speelt hierbij een grote rol, het gaat met name om het verklaren van de redenen van het gedrag van anderen. De wijze waarop gedragingen van anderen worden geïnterpreteerd, staat bij het proces van attribueren volgens Weiner (1985) centraal. Hierbij geldt dat er zowel interne als externe krachten worden waargenomen die van invloed zijn op de attributies van een individu.

Nishii *et al.* (2008) hebben de inzichten van de klassieke attributietheorie toegepast op HR. Zij stellen dat medewerkers hun omgeving attribueren op het moment dat zij HR praktijken van hun organisatie waarnemen. In de attributietheorie van Nishii *et al.* (2008) staan de attributies van medewerkers dan ook centraal. Deze attributies worden gedefinieerd als:

*“We define HR Attributions as causal explanations that employees make regarding management’s motivations for using particular HR practices, and argue that employees’ HR attributions have important consequences for their commitment and satisfaction”*  
(Nishii *et al.*, 2008, p.507)

De attributies die medewerkers maken worden gebaseerd op de HR praktijken die zij waarnemen. Het gaat bij de vorming van deze attributies niet zozeer over de inhoud van de HR praktijken, maar over de vraag waarom deze worden doorgevoerd. De doelen en intenties achter het gevoerde beleid spelen een belangrijke rol bij het tot stand komen van attributies. De redenen waarom HR praktijken door organisaties worden geïmplementeerd worden door Nishii *et al.* (2008) dan ook gedefinieerd als attributies.

Gesteld wordt dat deze attributies zowel positieve als negatieve gevolgen kunnen hebben voor het gedrag en de attitude van medewerkers. De perceptie van de medewerker over doelen en intenties van HR praktijken, bepalen volgens Kelley en Michela (1980) de houding en gedrag van de medewerker. Enkele voorbeelden waarin positieve invloed op de houding en het gedrag van medewerkers zichtbaar kan worden zijn de organisatiebetrokkenheid en werktevredenheid die medewerkers ervaren. Daarnaast wordt ook gesteld dat de gevolgen voor houding en gedrag van de medewerker naar voren kunnen komen bij de inzet die een medewerker toont om bij te dragen aan het behalen van de door de organisatie opgestelde doelen. Daartegenover kunnen negatieve gevolgen voor houding en gedrag van medewerkers doorwerken in het streven naar eigen belang of het verbeteren van de eigen positie door de medewerker ten koste van de organisatie (Nishii *et al.*, 2008, p.510). Nishii *et al.* (2008) veronderstellen dat aangezien attributies zich richten op de doelstellingen die zijn verbonden aan HR beleid, deze inzicht kunnen bieden in de relatie tussen HRM en uitkomsten voor de organisatie.

Op hoofdlijnen wordt onderscheid gemaakt tussen interne en externe attributies. Interne attributies hebben betrekking op datgene dat de organisatie zelf in de hand heeft, oftewel redenen die zij hebben om een bepaald beleid te voeren. Externe attributies kunnen worden gezien als oorzaken van buitenaf waar de organisatie zelf geen invloed op heeft (Nishii *et al.*, 2008). Zij stellen dat interne attributies sterker doorwerken in de houding en het gedrag van medewerkers dan externe attributies (Nishii *et al.*, 2008, p. 507).

Naast het onderscheid tussen interne en externe attributies, wordt in de attributietheorie ook verschil aangemerkt tussen de manieren waarop HR praktijken worden geïmplementeerd. Dit verschil komt tot uiting in enerzijds betrokkenheidsattributies en anderzijds controle gefocuste attributies. Voor zowel betrokkenheidsattributies als controle gefocuste attributies geldt dat medewerkers deze op een tweetal manieren kunnen percipiëren. Enerzijds kan een medewerker het gevoel hebben dat HR praktijken worden geïmplementeerd omdat deze bedrijfsgericht zijn, maar anderzijds is het ook mogelijk dat HR praktijken in de ogen van de medewerker werknemersgericht worden doorgevoerd.

	Internal attributions		External attribution
	Business/strategic goal underlying HR	Employee-oriented philosophy	
Commitment-focused	Service quality	Employee well-being	Union compliance
Control-focused	Cost reduction	Exploiting employees	

*Figuur 2. Typologieën van HR attributies (Nishii et al. 2008, p.509)*

Nishii *et al.* (2008) onderscheiden in de attributietheorie een vijftal attributies die medewerkers kunnen koppelen aan het HR beleid van een organisatie. Deze vijf specifieke attributies die door Nishii *et al.* (2008) worden genoemd zijn achtereenvolgens kwaliteitsverbetering, kostenreductie, welzijn van medewerkers, uitbuiting van medewerkers en het naleven van organisatie regels. Deze attributies zijn alle in te passen binnen de geschetste interne en externe attributies enerzijds en de betrokkenheids- dan wel controle gefocuste attributies anderzijds. Gesteld wordt dat de interne betrokkenheidsattributies positieve gevolgen zullen hebben voor de houding en het gedrag van medewerkers. In figuur 2 is te zien dat deze attributies in het model van Nishii *et al.* (2008) betrekking hebben op de kwaliteitsverbetering en het welzijn van medewerkers.

Medewerkers hebben het gevoel dat de HR praktijken die de organisatie doorvoert er op zijn gericht om hen prettiger te kunnen laten werken. Dit is in hun ogen het achterliggende doel en intentie van de organisatie om het beleid in te voeren. Deze gedachte leidt er toe dat de praktijken positief worden gepercipieerd door de medewerkers en ook tot uiting komen in positieve attributies ten aanzien van het HR beleid van de organisatie.

Daartegenover staat dat controle gefocuste attributies leiden tot negatieve gevolgen voor de houding en het gedrag van medewerkers. Dit zijn de attributies die zich richten op het besparen van kosten en het uitbuiten van medewerkers. In de waarneming van de medewerkers zijn HR praktijken zoals geïmplementeerd niet voordelig voor hen bij het uitvoeren van de werkzaamheden. Het feit dat zij zich niet kunnen verenigen met de achterliggende doelen van HR praktijken zoals deze worden geïmplementeerd, zorgt voor een negatieve perceptie en zal leiden tot negatieve uitkomsten in houding en gedrag. Dit kan zich uiten in bijvoorbeeld een lagere mate van tevreden- en betrokkenheid.

Zoals hierboven uitgewerkt kan het percipiëren van HR praktijken, oftewel het koppelen van een attributie aan het HR beleid, doorwerken in de reacties en gedragingen van medewerkers. Zowel positieve als negatieve gevolgen zijn mogelijk, die voornamelijk betrekking hebben op de houding en gedrag ten aanzien van het HR beleid van de organisatie (Wright & Nishii, 2013, p.17).

De attributietheorie kan ook worden toegepast op opleiding en ontwikkeling als deelgebied van HRM, specifiek op de professionalisering van docenten in het Voortgezet Onderwijs. Zo kan worden gesteld dat de kwaliteit van het onderwijs wordt verbeterd, op het moment dat docenten de mogelijkheden krijgen aangeboden van de organisatie waar zij werkzaam zijn om zich te ontwikkelen. Als deze mogelijkheden in de ogen van medewerkers gericht zijn om het welzijn van docenten te vergroten, is de kans groot dat het opleidings- en ontwikkelingsbeleid van de organisatie als positief zal worden ervaren.

Wanneer blijkt dat deze opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden vanuit een kostenbesparend perspectief niet worden aangeboden aan docenten, zou dit kunnen leiden tot negatieve percepties ten aanzien van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid. Dit geldt ook wanneer medewerkers het beleid als uitbuiting ervaren, wanneer er in de ogen van docenten bijvoorbeeld te veel trainingen en/of cursussen gevolgd moeten worden zonder dat ze daar de vereiste tijd voor krijgen. Hierdoor moeten ze eigen tijd besteden aan het volgen van deze cursussen, wat kan leiden tot een negatief beeld van opleidings- en ontwikkelingsbeleid.

### 2.3 Uitbreiding attributietheorie

De hierboven uitgewerkte attributietheorie van Nishii *et al.* (2008) is veelal leidend wanneer het gaat om percepties van medewerkers ten aanzien van HR beleid en waar deze percepties op zijn gebaseerd. Desondanks zijn er zowel binnen het model als daarbuiten aanknopingspunten te vinden om te veronderstellen dat er naast de attributies zoals genoemd door Nishii *et al.* (2008) nog meerdere factoren een rol kunnen spelen bij de vorming van medewerkerspercepties ten aanzien van HR beleid.

Nishii *et al.* (2008) nemen als uitgangspunt van hun attributietheorie dat de doelstellingen die in de ogen van de medewerkers zijn gekoppeld aan het HR beleid leidend zijn bij de vorming van medewerkerspercepties ten aanzien van dit gevoerde beleid. Deze doelstellingen zijn op het gebied van opleiding en ontwikkeling echter wellicht niet geheel gepast. De attributie die zich binnen het model bijvoorbeeld richt op de uitbuiting van medewerkers, zal over het algemeen nauwelijks toepasbaar zijn op opleidings- en ontwikkelingsbeleid. In de meeste gevallen zullen medewerkers namelijk gemotiveerd zijn om zichzelf te ontwikkelen en bereid zijn om hier tijd in te steken. Dit kan wellicht alleen veranderen op het moment dat het volgen van een training of cursus de medewerker buitenproportioneel veel tijd kost die zij hier niet voor vrij kunnen maken. Op dat moment kan opleiding en ontwikkelen leiden tot een verhoging van de werkdruk, waardoor medewerkers het opleidings- en ontwikkelingsbeleid eventueel zouden kunnen ervaren als uitbuiting van medewerkers.

De specifieke focus op opleidings- en ontwikkelingsbeleid als deelgebied van het HR beleid zorgt mogelijk voor andere factoren die een rol spelen bij de vorming van medewerkerspercepties dan sec de attributies die door Nishii *et al.* (2008) naar voren worden geschoven. Eerder onderzoek naar de vorming van percepties van medewerkers heeft verschillende inzichten gebracht. Hierbij zijn een aantal factoren ontdekt die een bijdrage leveren aan de vorming van deze medewerkerspercepties. Deze factoren richten zich in eerste instantie niet specifiek op opleidings- en ontwikkelingsbeleid, maar mogelijk dat ze wel een rol spelen bij de vorming van het beeld dat medewerkers hebben van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid zoals dat door de organisatie wordt gevoerd. Op die manier kunnen de algemene factoren uit de literatuur wellicht worden toegepast op HR beleid. Enkele voorbeelden van deze factoren, die later in dit hoofdstuk zullen worden uitgewerkt, zijn de relatie met de leidinggevende, communicatie en de invloed van collega's.

Naast de hierboven genoemde kritiek binnen het model van de attributietheorie, kan ook kritisch worden gekeken naar de context waarbinnen deze theorie tot stand is gekomen. De attributietheorie is ontworpen binnen een Angelsaksische context, terwijl in Europa het Rijnlandse model de overhand heeft. Brewster (2007) veronderstelt echter dat HRM binnen de Angelsaksische context op enkele vlakken verschilt met de Rijnlandse opvatting die binnen Europa grotendeels heersend is.

Het verschil tussen de verschillende contexten wordt bijvoorbeeld zichtbaar wanneer wordt gekeken naar de invloed van de vakbond (Brewster, 1995). Gesteld wordt dat de invloed van de vakbond binnen de Angelsaksische context relatief gering is, terwijl de vakbond in het Rijnlandse model van oudsher invloedrijk is. Dit komt ook naar voren in de attributietheorie zoals ontwikkeld binnen de Angelsaksische context, aangezien externe attributies in deze theorie een bescheiden rol spelen.

Daarnaast geven Nishii *et al.* (2008, p.507) aan dat de interne attributies een grotere invloed hebben dan externe attributies, wanneer gekeken wordt op welke wijze het percipiëren van HR praktijken doorwerkt in het gedrag van medewerkers. Binnen de Rijnlandse context waarbinnen dit onderzoek zich afspeelt kan dit wellicht anders zijn, doordat de overheid en sociale partners in deze context meer invloed hebben dan binnen het Angelsaksische model.

Kortom; er bestaat aanleiding om te onderzoeken of er wellicht nog andere factoren zijn te ontdekken op basis waarvan medewerkers hun beeld van HR beleid vormen. Zoals hierboven genoemd bestaan er een aantal redenen om te veronderstellen dat de attributietheorie zoals opgesteld door Nishii *et al.* (2008) kan worden aangevuld met meerdere factoren. Een aantal mogelijke factoren die vanuit de literatuur kunnen worden beredeneerd, zullen in de volgende paragrafen worden besproken.

## 2.4 Mogelijke factoren waarop medewerkers hun perceptie van HR beleid baseren

De hieronder uitgewerkte factoren zijn niet uitputtend wanneer wordt gekeken op basis van welke factoren medewerkers hun perceptie van opleidings- en ontwikkelingsbeleid vormen. Achtereenvolgens zullen de onderlinge relatie tussen leidinggevende en medewerker, *Supervisor's Organizational Embodiment* (SOE), communicatie, het contact met collega's, *critical incidents* en de rol van de vakbond worden besproken als mogelijke factoren die van invloed zijn op het beeld dat medewerkers hebben van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid. Overige factoren zullen door middel van het uitvoeren van dit onderzoek worden getracht te achterhalen.

### 2.4.1 Relatie leidinggevende-medewerker

Doordat de leidinggevende veelal verantwoordelijk is voor het implementeren van het opgestelde HR beleid, zal de medewerker zijn perceptie van dit beleid grotendeels baseren op basis van datgene dat de leidinggevende doet (Brewster, Brookes & Gollan, 2014). Tierney (1999, p.123) toont aan dat de kwaliteit van de relatie tussen de leidinggevende en de medewerker van invloed is op de percepties die medewerkers hebben van beleid. Hij stelt dat een goede onderlinge relatie de percepties van medewerkers ten aanzien van bepaald beleid dat wordt gevoerd positief kan beïnvloeden. Eveneens geldt dit ook andersom, wanneer een medewerker de relatie met de leidinggevende als niet goed ervaart, kan dit negatieve gevolgen hebben voor het beeld dat deze medewerker heeft van het beleid van de organisatie. Doordat iedere medewerker een unieke relatie onderhoudt met zijn of haar leidinggevende, kunnen er tussen medewerkers onderling verschillende opvattingen bestaan ten aanzien van hun relatie met de leidinggevende. De opvattingen die medewerkers hebben over de relatie met hun leidinggevende, kunnen doorwerken in hun perceptie van het beleid. Mogelijkerwijs is deze redenering ook op te stellen voor HR beleid, waar Tierney (1999) zicht richt op beleid in de algemene zin van het woord.

Wanneer gekeken wordt naar de onderlinge relatie tussen de leidinggevende enerzijds en de medewerker anderzijds, wordt veelal de *leader member exchange* (LMX) theorie aangehaald (Graen & Uhl- Bien, 1995). Uitgangspunt van LMX is dat de leidinggevende een unieke relatie onderhoudt met iedere medewerker (Gerstner & Day, 1997, p827). Liden en Maslyn (1998) stellen dat LMX uit vier verschillende dimensies bestaat. Dit zijn achtereenvolgens de investering in de relatie, affectie, loyaliteit en professioneel respect. Allereerst de investering die door zowel leidinggevende als medewerker wordt gedaan in de relatie. Hierbij wordt gesteld dat hoe hoger de bijdrage is die men wil leveren aan de relatie, hoe beter de LMX relatie zal zijn. Daarnaast wordt in de theorie affectie als dimensie genoemd. Dit heeft betrekking op de mate waarin leidinggevende en medewerker elkaar aardig vinden. Vervolgens speelt loyaliteit als dimensie een rol, waarbij wordt bedoeld op het trouw zijn aan de verplichting die met elkaar is aangegaan. Loyaliteit wordt dan ook veelal genoemd als een belangrijke factor in de totstandkoming en onderhouden van de LMX relatie.

Tot slot bestaat de dimensie professioneel respect, wat betrekking heeft op het op waarde kunnen schatten van de vaardigheden van de ander (Liden & Maslyn, 1998). Liden en Maslyn (1998) veronderstellen dat de mate waarin invulling wordt gegeven aan iedere dimensie bepalend is voor de relatie tussen leidinggevende en medewerker. Graen en Uhl-Bien (1995) onderscheiden hierbij zowel een transactionele als een transformationele relatie. Wanneer sprake is van een transactionele relatie, heeft deze met name betrekking op economische en materialistische componenten. Dit terwijl bij een transformationele relatie tussen leidinggevende en medewerker ook sprake is van een sociale component, bijvoorbeeld in de vorm van vertrouwen, steun en waardering. Gesteld wordt dat een relatie zich ook kan ontwikkelen. Vaak is een relatie in de beginfase vooral transactioneel, maar kan dit in de loop der tijd veranderen in een transformationele relatie (Graen & Uhl- Bien, 1995).

Perceived Organizational Support (POS) staat voor de steun die de medewerker ervaart vanuit de organisatie (Eisenberger, Huntington, Hutchinson, & Sowa, 1986, p.500). Dit wordt gecreëerd op basis van ervaringen over de mate waarin de organisatie een bijdrage levert aan de waarden van de medewerker. Knies (2012) stelt dat de leidinggevende bij de implementatie van HR beleid veelal optreedt als uithangbord van de organisatie. Zodoende wordt het beeld van datgene dat de medewerker van de organisatie heeft en de steun die men ervaart veelal gebaseerd op het gedrag van de leidinggevende.

Wayne, Shore en Liden (1997) vonden dat *Perceived Organizational Support* enerzijds en *Leader Member Exchange* theorie anderzijds een wederzijdse invloed op elkaar hebben. Ook brengen zij naar voren dat LMX een belangrijke rol speelt bij het beïnvloeden van medewerkerspercepties. Rhoades, Eisenberger & Armeli (2001) vonden dat de relatie die een medewerker ervaart met de leidinggevende een voorspellende factor vormt voor *Perceived Organizational Support*. Hierop voortbordurend komt uit onderzoek van Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski en Rhoades (2002) naar voren dat een betere ervaren relatie door een medewerker leidt tot hoger *Perceived Organizational Support*. Eveneens geldt het omgekeerde, een mindere relatie tussen leidinggevende en medewerker leidt tot een lager niveau van *Perceived Organizational Support*.

Met betrekking tot opleidings- en ontwikkelingsbeleid, kan een goede onderlinge relatie tussen leidinggevende en medewerker wellicht ook het beeld dat de medewerker heeft van het beleid bepalen. Bij een goede onderlinge relatie zou de medewerker door de leidinggevende wellicht meer mogelijkheden geboden krijgen om een bepaalde cursus of training te volgen dan wanneer de relatie minder goed is. De mogelijkheden die door de leidinggevende worden geboden zouden vervolgens van invloed kunnen zijn op het beeld dat de medewerker heeft van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid.



#### 2.4.2 Supervisor's Organizational Embodiment

Knies (2012, p.42) beschrijft dat ook de mate waarin een medewerker het gevoel heeft dat de leidinggevende namens de organisatie handelt van invloed kan zijn op de perceptie van de medewerker van het HR beleid. Het uitgangspunt dat hierbij kan worden gebruikt is dat wanneer de leidinggevende in de ogen van de medewerker optreedt als vertegenwoordiger van de organisatie, de gevolgen voor de ervaren steun vanuit de organisatie positief zullen zijn. Dit doordat de steun in de ogen van de medewerker dan niet enkel afkomstig is van de leidinggevende, maar breed wordt gedragen binnen de organisatie. Het handelen namens de organisatie door de leidinggevende kan zodoende bijdragen aan het beeld dat de medewerker heeft van HR binnen de organisatie.

Eisenberger *et al.* (2010, p.1086) vatten de mate waarin de leidinggevende namens de organisatie handelt in het begrip *Supervisor's Organizational Embodiment* (SOE). Zij stellen dat medewerkers hun leidinggevende kunnen zien als iemand die handelt in naam van de organisatie, maar ook als een individu die werk gerelateerde zaken naar eigen inzicht in kan vullen. De perceptie van de medewerker over het beeld van HR, zou mogelijk kunnen worden gebaseerd op de mate waarin de leidinggevende al dan niet handelt namens de organisatie.

Hierbij wordt gesuggereerd dat hoe meer medewerkers het idee hebben dat hun leidinggevende namens de organisatie handelt, hoe positiever de uitwerking is op de ervaren organisatiesteun (Eisenberger *et al.*, 2010, p.1086). Dit kan tot uiting komen in de mate waarin de leidinggevende in de ogen van de medewerker strikt vast houdt aan de organisatiedoelstellingen en deze ook namens de organisatie spreekt. De medewerker zou zich door de opstelling van de leidinggevende meer betrokken voelen bij de organisatie en zich beter kunnen identificeren met de waarden en doelstellingen van de organisatie.

Het tegenovergestelde geldt volgens Eisenberger *et al.* (2010) ook, waardoor een leidinggevende die meer op eigen initiatief en uit eigen naam opereert kan leiden tot negatieve gevolgen voor de organisatiesteun die medewerkers ervaren. Identificatie met het opleidings- en ontwikkelingsbeleid wordt dan lastiger voor medewerkers, omdat zij niet goed kunnen onderscheiden of ideeën afkomstig zijn van de leidinggevende als individu of van de organisatie in haar geheel.

Bij de perceptie van HR beleid komt vanuit de theorie van SOE de belangrijke rol van de leidinggevende aan bod. Purcell en Hutchinson (2007) veronderstellen dat de implementatie van HR beleid sterk samenhangt met het leiderschapsgedrag dat een betreffende (lijn)manager vertoont. Wright en Nishii (2013) stellen dan ook dat de verantwoordelijkheid voor het vertalen van opgesteld naar geïmplementeerd HR beleid bij de leidinggevenen ligt.

De mate waarin de leidinggevende het beleid van de organisatie volgt dan wel daar van afwijkt door meer eigen inzichten toe te passen, kan in navolging van Eisenberger *et al.* (2010) van invloed zijn op de percepties van medewerkers ten aanzien van HR beleid.

Wanneer de medewerker een verzoek doet bij de leidinggevende om een cursus te gaan volgen, zal de leidinggevende hierbij een positie moeten innemen. Hierbij kan de leidinggevende het beleid van de organisatie volgen, maar ook zelf bepalen of de cursus wel of niet gevolgd mag worden. Wanneer de leidinggevende namens de organisatie handelt, zal de medewerker het gevoel hebben dat de steun voor het volgen van de cursus binnen de organisatie breed wordt gedragen. Op het moment dat de leidinggevende echter uit eigen naam een beslissing neemt, zal de ervaren steun van de organisatie door de medewerker minder worden ervaren.

### 2.4.3 Communicatie

Communicatie vanuit de leidinggevende over onderwerpen die aan het werk gerelateerd zijn, speelt volgens González-Romá *et al.* (2002) een belangrijke rol bij het beeld dat medewerkers hebben van HR. Het gaat bij deze communicatie van de leidinggevende over werk gerelateerde onderwerpen vooral over de HR praktijken die de organisatie implementeert, welke strategie daaraan is verbonden en welke doelen dienen te worden behaald (González-Romá *et al.*, 2002, p.466).

Gesteld wordt dat met name de mate waarin de leidinggevende de medewerker informeert en de helderheid van deze informatie uitwerking kan hebben op medewerkerspercepties van het gevoerde HR beleid (Bowen & Ostroff, 2004). De medewerker zou behoefte hebben aan duidelijke informatie en een concrete boodschap van de leidinggevende over waarom bepaalde HR praktijken worden ingevoerd. Het gaat dan over de strategische doelen van de organisatie die aan deze HR praktijken zijn verbonden en het gedrag dat wordt gevraagd om deze doelen na te streven.

Op het moment dat de medewerker kwalitatief goede informatie krijgt aangereikt over het hoe en waarom van het doorvoeren van HR praktijken, kan dit van invloed zijn op het beeld dat de medewerker heeft van het HR beleid van de organisatie.

Een voorbeeld van een positief gevolg voor houding en gedrag van de medewerker bij kwalitatief goede informatievoorziening door de leidinggevende of organisatie, kan worden gevonden in de organisatiebetrokkenheid die de medewerker ervaart. Doordat de medewerker op de hoogte wordt gehouden en zodoende kennis heeft van wat er speelt binnen de organisatie, zou de medewerker zich meer verbonden kunnen voelen met de organisatie. Eveneens kan worden gesteld dat wanneer er sprake is van moeizame communicatie over HR praktijken richting de medewerker, dat negatief kan doorwerken in het gedrag en de houding van de medewerker. De afstand die de medewerker ervaart tot de organisatie zou kunnen toenemen, waardoor de medewerker steeds meer op zichzelf is aangewezen en de binding met de organisatie minder wordt.

Het informeren van medewerkers middels heldere en concrete boodschappen wordt door González-Romá *et al.* (2002) als bepalend genoemd voor het beeld dat de medewerker heeft van HR binnen de organisatie. Het gaat er volgens hen met name om dat de medewerker weet welke acties de organisatie onderneemt, zodat de medewerker zich hier al dan niet mee kan identificeren. De mate waarin de medewerker zich kan identificeren met het beleid zoals dat door de organisatie wordt gevoerd, kan vervolgens zijn uitwerking hebben op de houding en het gedrag van de medewerker.

Bowen en Ostroff (2004) onderstrepen het belang van communicatie door te stellen dat het beeld dat medewerkers hebben van het HR beleid niet alleen wordt gevormd door de implementatie hiervan door leidinggevenden, maar dat ook communicatie een grote rol speelt bij de vorming van percepties over het HR beleid. Zij spreken over een sterke situatie, die kan ontstaan op het moment dat medewerkers het HR systeem van de organisatie als onderscheidend en consistent beoordelen. Communicatie speelt volgens Bowen en Ostroff (2004) een belangrijke rol om tot een sterke situatie te komen. Een leidinggevende moet de medewerkers concreet informeren over welk doel er met de implementatie van HR praktijken wordt nagestreefd.

Zowel González-Romá *et al.* (2002) als Bowen en Ostroff (2004) benadrukken dat met name de kwaliteit van de communicatie door de leidinggevende voor medewerkers van belang is. De hoeveelheid communicatie is daardoor niet altijd veelzeggend. Veel communicatie kan bijvoorbeeld ook tot verwarring onder medewerkers leiden, terwijl minder communicatie die wel erg duidelijk is medewerkers veel meer handvatten kan bieden. De kwaliteit van de communicatie door de leidinggevende is dan ook de factor die een rol kan spelen in de vorming van medewerkerspercepties ten aanzien van HR beleid.

Op het moment dat medewerkers door de organisatie niet goed op de hoogte worden gehouden van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid en de mogelijkheden die medewerkers hebben om cursussen en trainingen te volgen, zou dit negatieve gevolgen kunnen hebben voor de perceptie van medewerkers. Daartegenover staat dat wanneer de communicatie over het beleid wel goed op orde is, dit kan leiden tot positieve beelden ten aanzien van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid.

#### 2.4.4 Contact collega's

Het contact dat medewerkers hebben met collega's kan ook invloed hebben op het beeld dat medewerkers hebben van HR beleid binnen de organisatie. Doordat collega's ervaringen die zij hebben met het beleid met elkaar delen, heeft een medewerker niet alleen kennis van zijn eigen ervaringen maar ook van die van gelijkgestemden binnen de organisatie. Op basis van deze verhalen kunnen medewerkers zich ook een beeld vormen over hoe de organisatie zich in een bepaalde situatie heeft opgesteld tegenover een medewerker (Morgeson & Hoffman, 1999).

Als een collega een positieve ervaring deelt, kan dit bij de medewerker sympathie en waardering oproepen voor de handelswijze van de organisatie. Een positieve ervaring van een collega kan zodoende bijdragen aan een positiever beeld van de medewerker over HR beleid binnen de organisatie.

Daartegenover staat echter dat een negatieve ervaring die een collega deelt met een medewerker, ook negatieve gevolgen zou kunnen hebben voor het beeld dat deze medewerker heeft van HR.

Het uitwisselen van ervaringen met het opleidings- en ontwikkelingsbeleid van de organisatie tussen medewerkers onderling, kan dus mogelijk als factor dienen op basis waarvan medewerkers hun perceptie van HR beleid vormen. Dit kan zowel positieve als negatieve gevolgen hebben voor het beeld dat medewerkers hebben van het HR beleid.

Morgeson en Hoffman (1999, p.252) betitelen het proces waarbij collectieve percepties worden gevormd als *double interact*. Zij stellen dat percepties die zijn gevormd naar aanleiding van een ervaring met of beslissing van de werkgever met collega's worden gedeeld. Als een medewerker bijvoorbeeld een positieve ervaring heeft met het opleidings- en ontwikkelingsbeleid, doordat de organisatie zich bovenmatig voor hem of haar heeft ingezet, kan deze situatie worden gedeeld met collega docenten. Zodoende krijgen de collega's ook het positieve verhaal en ervaring van iemand anders te horen. Morgeson en Hoffman (1999) zien hierbij de mogelijkheid tot het ontstaan van gedeelde percepties.

Bowen en Ostroff (2004) stellen dat ervaringen en percepties meer worden gedeeld wanneer er sprake is van een sterk HR-systeem. De ervaringen en percepties die worden uitgewisseld, hebben ook hun uitwerking op de percepties van anderen. Hierdoor kunnen percepties minder individueel bepaald worden, maar juist meer collectief gedeeld.

Het uitwisselen van ervaringen met het opleidings- en ontwikkelingsbeleid door collega's onderling kan leiden tot het ontstaan van collectieve percepties van dit beleid. Zodoende kan de interactie die collega's met elkaar hebben mogelijk een factor zijn waarop percepties ten aanzien van het beleid op het gebied van opleiding en ontwikkeling door medewerkers worden gevormd.

#### 2.4.5 Critical incidents

Rousseau (2001, p.513) stelt dat het beeld dat de medewerker zich vormt van een verschijnsel, veelal berust op ervaringen die men in het verleden heeft gehad.

Mogelijkerwijs is deze redenering ook van toepassing wanneer specifiek wordt gekeken naar vorming van percepties met betrekking tot het HR beleid. Zodoende wordt gesuggereerd dat de objectieve informatie die tot de medewerker komt in de vorm van het geïmplementeerde beleid, niet zozeer leidend is voor de perceptie hiervan die de medewerker vormt. De eigen ervaringen van de medewerker met het beleid die zich in het verleden hebben voorgedaan, zouden voor hen leidend kunnen zijn bij het vormen van een perceptie ten aanzien van dit beleid. Een cruciale positieve ervaring zou kunnen zorgen voor een positief beeld, terwijl een negatieve ervaring met het opleidings- en ontwikkelingsbeleid kan leiden tot een negatief beeld.

*Critical incidents* worden door Butterfield *et al.* (2005) gedefinieerd als momenten van interactie, zowel uitzonderlijk positief als negatief, die individuen zich onmiddellijk zullen herinneren wanneer hen hier naar wordt gevraagd. Edvardsson en Roos (2001) stellen dat er ook moet worden gekeken naar datgene dat zich voor het incident afspeelde. Vaak ligt er volgens hen een historie ten grondslag aan het incident die ook mee moet worden genomen bij de analyse hiervan. Zij geven aan dat het goed mogelijk is dat een *critical incident* ontstaat op basis van datgene dat zich daarvoor al heeft afgespeeld.

Kenmerkend voor een *critical incident* is dat deze van grote invloed is op het individu (Edvardsson & Roos, 2001). Deze draagt de bewuste ervaring voor lange tijd met zich mee en deze is van invloed op de wijze waarop het individu tegen zaken aankijkt die in verband kunnen worden gebracht met de (her)beleving van het *critical incident* (Butterfield *et al.*, 2005). Hierdoor is het mogelijk dat een dergelijk incident naar boven komt op het moment dat een medewerker wordt gevraagd hoe deze het HR beleid van de organisatie percipieert. Wanneer er een incident heeft plaatsgevonden dat betrekking heeft op het beleid rondom het opleiden en ontwikkelen van medewerkers, kan dit bepalend zijn voor de perceptie van de medewerker ten aanzien van het beleid dat de organisatie voert op dit deelgebied van HR. Een voorbeeld hiervan kan zijn dat een werknemer een verschil van inzicht had met de organisatie over de richting van ontwikkeling of over de (financiële) mogelijkheden om een bepaalde opleiding te kunnen volgen. Wanneer hier sprake van is heeft de medewerker een negatieve ervaring die in het geheugen staat gegrift, omdat deze een dermate grote indruk heeft gemaakt. Wanneer de medewerker in een toekomstige situatie wordt gevraagd wat het beeld is dat deze heeft van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid, kan deze negatieve ervaring bepalend zijn voor het beeld dat de medewerker schetst. Andersom geldt ook dat een positieve ervaring met het beleid leidend kan zijn voor de perceptie van de medewerker.

#### 2.4.6 Lidmaatschap vakbond

Guest en Dewe (1991) veronderstellen dat er een verband bestaat tussen het al dan niet aangesloten zijn bij een vakbond en de percepties van medewerkers ten aanzien van HR beleid. Door zich aan te sluiten bij de vakbond, geven medewerkers dit orgaan de zege om hun belangen te behartigen. Vervolgens werken Guest en Dewe (1991) een mechanisme uit dat inzichtelijk maakt op welke wijze het lidmaatschap van de vakbond kan door werken in medewerkerspercepties van beleid. Zij stellen dat op het moment dat de vakbond er in slaagt de wensen van de medewerkers in te willigen, deze het beleid van de organisatie over het algemeen als positief zal beoordelen. Op het moment dat de vakbond er in de ogen van de medewerker niet in is geslaagd om tot goede afspraken te komen, kan dit negatief doorwerken in de medewerkerspercepties ten aanzien van HR beleid.

Wanneer wordt gekeken naar de context waarin HR zich begeeft, worden vakbonden veelal aangemerkt als externe bronnen die van invloed zijn op het beleid dat wordt gevoerd. Uit onderzoek van Guest en Dewe (1988) blijkt dat medewerkers met name een belangrijke rol voor de vakbond zien weggelegd met betrekking tot het loon waar men recht op heeft. Op dit gebied verwachten zij dat de vakbond het door middel van het maken van afspraken in de CAO voor elkaar krijgt om de belangen van de aangesloten leden te verwezenlijken. HR beleid wordt gevormd als antwoord op de externe druk die door de vakbond wordt uitgevoerd om de belangen van werknemers te behartigen. Zodoende is sprake van een externe attributie, die wordt gevormd door de vakbond.

Guest en Dewe (1988) geven aan dat één van de belangrijkste redenen voor medewerkers om lid te worden van de vakbond verscholen ligt in het feit dat de vakbond wordt gezien als een orgaan dat macht heeft bij collectieve onderhandelingen en sterk aan belangenbehartiging doet. De vakbond wordt als tegengewicht beschouwd ten opzichte van de 'machtige' werkgever (Guest & Dewe, 1988). Onderhandelingen omtrent de cao voor een bepaalde sector worden meestal dan ook door de vakbond gevoerd. Op het moment dat je hier als medewerker invloed op wilt uitoefenen, ben je als het ware genooddaakt om je aan te sluiten bij de vakbond. Medewerkers kunnen op deze wijze door middel van het lidmaatschap van de vakbond van zich laten horen. Het voordeel hiervan is dat doordat collectief kan worden onderhandeld medewerkers van mening zijn dat dit voor hen een beter resultaat tot gevolg heeft.

Over het algemeen is de trend waarneembaar dat vakbonden in veel sectoren aan macht verliezen. Redenen voor het afnemen van de populariteit van vakbonden zit met name in het feit dat de individuele betrokkenheid van medewerkers op de werkplek toeneemt en de vertegenwoordiging van vakbonden niet altijd meer plaats vindt middels leden (Boxall & Purcell, 2011).

Desondanks verschilt de populariteit en rol van de vakbond heden ten dage sterk tussen sectoren. Waar in sectoren als de horeca en bouw de macht van de vakbonden afneemt, zijn in de onderwijssector nog altijd veel medewerkers lid van de vakbond AOB. Een voorbeeld waarbij de rol van de vakbond van invloed kan zijn op de perceptie van medewerkers ten aanzien van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid, heeft betrekking op de afspraken die de vakbond hierover weet te maken met werkgevers. Hierbij valt te denken aan het persoonlijke budget dat per docent beschikbaar moet zijn dat kan worden ingezet om de ontwikkeling van de docent te bevorderen. Als de vakbond het voor elkaar krijgt om hier goede afspraken over te maken, kan dit leiden tot een positievere perceptie van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid door de medewerker.

## 2.5 Verwachtingen

Door middel van exploratief onderzoek wordt geprobeerd inzicht te verkrijgen in factoren die ten grondslag liggen aan de percepties van medewerkers ten aanzien van HR beleid. Hierbij wordt het onderzoeksgebied met name in kaart gebracht, waarbij wordt gekeken of er nieuwe theorie kan worden opgesteld. Met betrekking tot deze mogelijke factoren kunnen een aantal verwachtingen worden opgesteld.

Veelal komt bij de eerder genoemde factoren de belangrijke rol van de leidinggevende naar voren. Zowel de onderlinge relatie tussen leidinggevende en medewerker als de opstelling van de leidinggevende als de wijze waarop deze communiceert werden genoemd. Ook binnen het Voortgezet Onderwijs wordt daarom verwacht dat de rol van de leidinggevende belangrijk zal zijn bij de vorming van medewerkerspercepties ten aanzien van opleidings- en ontwikkelingsbeleid.

De relatie tussen leidinggevende en medewerker wordt gezien als mogelijke factor, waarbij wordt verwacht dat de aard en status van deze relatie een rol kan spelen bij de totstandkoming van medewerkerspercepties ten aanzien van HR beleid. Daarnaast zou de mate waarin de leidinggevende namens de organisatie handelt van invloed kunnen zijn op de perceptie van de medewerker. Ook communicatie vanuit de leidinggevende kan van invloed zijn op medewerkerspercepties.

De Wit (2012) deed onderzoek naar deze relatie tussen leidinggevende en medewerker in het Voortgezet Onderwijs. Dit onderzoek richtte zich met name op de loyaliteit van de leidinggevende ten opzichte van de medewerker, waarbij naar voren kwam dat de leidinggevende veelal de kant van de medewerker kiest. Dit onderzoek van de Wit (2012) laat zien dat er al enige kennis bestaat over de relatie tussen de leidinggevende en medewerker in het Voortgezet Onderwijs. Mogelijk speelt deze relatie ook een rol bij de vorming van percepties door medewerkers ten aanzien van het HR beleid dat door de organisatie wordt gevoerd.

De verwachting is daarnaast dat docenten binnen het onderwijs een hechte band hebben met elkaar. Er is veel overleg noodzakelijk over de voortgang van leerlingen en de manier van onderwijs geven, waardoor docenten vaak met elkaar te maken hebben. Daarnaast kunnen docenten door het uitwisselen van kennis en ervaring met collega's ook hun eigen lessen binnen de school verbeteren. Door goede samenwerking en afstemming tussen collega's onderling kan de school als organisatie beter presteren. Doordat collega's vermoedelijk veel met elkaar te maken hebben, is de verwachting dat zij ook ervaringen die zij hebben met het beleid van de school met elkaar delen. Hierdoor is het wellicht mogelijk dat het beeld van een docent ten aanzien van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid ook kan worden beïnvloed door verhalen die deze hoort van collega's die ervaringen hebben met dit beleid.

Momenten die een dermate grote indruk maken dat iemand deze niet snel zal vergeten, ook wel *critical incidents* genoemd, worden in de literatuur in verband gebracht met de vorming van medewerkerspercepties. Ook binnen het Voortgezet Onderwijs zouden deze momenten zich kunnen voordoen. Aangezien verwacht wordt dat docenten hun opleiding en ontwikkeling als belangrijk onderwerp zien, zullen zij hier door de organisatie goed in voorzien willen worden. Als de medewerker kritieke ervaringen heeft met dit beleid van de school, zowel positief als negatief, zouden deze *critical incidents* ook binnen het onderwijs een factor kunnen vormen waarop medewerkers hun perceptie van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid vormen.

De literatuur biedt aanknopingspunten om te veronderstellen dat het lidmaatschap van een vakbond van invloed kan zijn op de medewerkersperceptie van HR beleid. Binnen het onderwijs zijn weliswaar traditiegetrouw veel werknemers lid van een vakbond, maar de vraag is of de vakbond voor werknemers ook een grote rol speelt. Veelal zijn de medewerkers op basis van intrinsieke motivatie in het onderwijs gaan werken, dus hechten zij wellicht niet zo veel waarde aan extrinsieke componenten als loon waar de vakbond zich met name op richt.

Daarnaast kan de vakbond worden beschouwd als een extrinsieke attributie, wanneer gekeken wordt naar het onderscheid dat Nishii *et al.* (2008) maken tussen intrinsieke en extrinsieke attributies. Aangezien zij stellen dat extrinsieke attributies minder sterk doorwerken in de houding en gedrag van medewerkers, speelt het lidmaatschap van de vakbond onder medewerkers in het Voortgezet Onderwijs wellicht geen noemenswaardige rol bij de vorming van hun percepties over HR beleid. Daarentegen kan worden gesteld dat externe attributies binnen de Rijnlandse context meer invloed hebben dan binnen een Angelsaksische context, waardoor de factor mogelijk wel van invloed zou kunnen zijn op de percepties van medewerkers.



## 2.6 Rol van literatuuronderzoek

Er bestaat enige discussie met betrekking tot de rol van theorie binnen kwalitatief onderzoek. De literatuurstudie die wordt uitgevoerd binnen kwalitatief onderzoek zou op gespannen voet staan met de open onderzoeksbenadering die wordt gehanteerd. Desondanks stelt Boeije (2012) dat het uitvoeren van een literatuurstudie wel degelijk van belang is bij kwalitatief onderzoek. Zo wordt gesteld dat theoretisch onderzoek binnen kwalitatief onderzoek een belangrijke rol speelt bij het opstellen van de probleemstelling en onderzoeksopzet. Boeije (2012) geeft daarnaast aan dat het doen van literatuuronderzoek er voor zorgt dat het onderzoek in een (multi) disciplinair kader kan worden geplaatst en zorgt voor afbakening van het onderzoek.

De uitgevoerde literatuurstudie heeft bijgedragen aan het uiteenzetten van de definities van theoretische begrippen en het in kaart brengen van onderlinge relaties tussen deze begrippen. Deze theoretische verkenning kan bijdragen aan het interpreteren van de onderzoeksresultaten (Boeije, 2012). De inzichten die in het literatuuronderzoek zijn verkregen, kunnen zodoende worden gebruikt in het verdere verloop van het onderzoek. Uit het literatuuronderzoek komen inzichten over medewerkerspercepties naar voren, die richtinggevend kunnen zijn voor het empirisch onderzoek. De factoren die zijn uitgewerkt waar medewerkers mogelijkwijs hun perceptie van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid op baseren, kunnen worden gezien als *sensitizing concepts*. Deze factoren zijn dan ook gebruikt bij het opstellen van de topiclijst, die als leidraad diende gedurende de interviews.

### 3. Methode

In dit hoofdstuk zal worden ingegaan op de methodologische verantwoording van het onderzoek. Allereerst zal de gekozen onderzoeksbenadering worden uitgediept, alvorens wordt ingegaan op de onderzoekspopulatie. Vervolgens wordt besproken op welke wijze de dataverzameling in dit onderzoek heeft plaatsgevonden, voordat wordt bekeken op welke manier de verzamelde data is geanalyseerd. Tot slot wordt ingezoomd op de rol van de onderzoeker, waarbij de kwaliteit van het onderzoek in termen van validiteit en betrouwbaarheid aan bod zal komen.

#### 3.1 Onderzoeksbenadering

In dit onderzoek is geprobeerd inzicht te verkrijgen in factoren die van betekenis zijn bij de vorming van medewerkerspercepties ten aanzien van HR beleid. Aangezien het hier een verkenning van het veld betreft, is dit onderzoek exploratief van aard waarbij is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode. Kwalitatief onderzoek wordt gebruikt wanneer er nog weinig bekend is over een bepaald onderwerp, om op die manier een eerste inzicht te verkrijgen (Boeije, 2012). Dit type onderzoek biedt de mogelijkheid om op flexibele wijze het onderzoeksveld te verkennen en nader in te zoomen op gedetailleerde beschrijvingen van de respondenten (Boeije, 2012).

De onderzoeksvraag probeert de beleving van de respondenten te onderzoeken bij het tot stand komen van hun percepties ten aanzien van HR beleid. Een kwalitatieve methode is hier passend, omdat de vraag zich richt op de aard van het verschijnsel en niet zozeer op de omvang van dat verschijnsel (Boeije, 2012). Om factoren die een rol spelen te kunnen duiden, zal in dit onderzoek worden getracht om de gedachtegang van de respondenten met betrekking tot deze thematiek te achterhalen. De verwachting is dat kwalitatief onderzoek zich hier het best voor leent, aangezien recht wordt gedaan aan de complexiteit van het onderzoeksobject.

Dit kwalitatieve onderzoek heeft een interpretatief karakter. Betekenisgeving van respondenten met betrekking tot hun perceptie van het HR beleid op het gebied van opleiding en ontwikkeling staat centraal in dit onderzoek. Er wordt gezocht naar de interpretatie die respondenten geven aan het HR beleid, dat perspectief is leidend in dit onderzoek. Deze interpretatie van de respondent kan worden gezien als een sociale werkelijkheid. De denkbeelden en belevingen van respondenten ten aanzien van het onderzoeksobject zullen worden uitgewerkt, wat past bij de interpretatieve benadering (Boeije, 2012). Kwalitatieve methoden bieden de mogelijkheid om deze denkbeelden en percepties van respondenten te ontdekken. De dataverzameling in dit onderzoek zal dan ook gebeuren middels het afnemen van interviews. Door met medewerkers in gesprek te gaan, wordt getracht om de denkbeelden en ideeën van hen te achterhalen met betrekking tot de concepten die centraal staan.

### 3.2 Onderzoekspopulatie

Het onderzoek is uitgevoerd binnen het Voortgezet Onderwijs, specifiek binnen een drietal scholen. Dit zijn het d'Oultremontcollege te Drunen, het Vathorst College te Amersfoort en KSH Hoofddorp te Hoofddorp. De scholen zijn vergelijkbaar met elkaar wat betreft de onderwijsstromen die worden aangeboden. Alle drie de scholen bieden zowel VMBO als HAVO als VWO aan. De leerlingaantallen van de verschillende scholen variëren van achthonderd leerlingen op de kleinste school tot twaalfhonderd leerlingen op de grootste school die deelneemt aan het onderzoek.

Er is voor gekozen om meerdere scholen bij het onderzoek te betrekken, zodat meerdere contexten in kaart kunnen worden gebracht. Tussen de verschillende scholen bestaan zowel een aantal overeenkomsten als verschillen wanneer wordt gekeken naar de invulling van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid.

Overeenkomstig tussen de verschillende scholen is dat het belang van opleiding en ontwikkeling wordt ingezien. Voor iedere docent is een budget beschikbaar dat kan worden ingezet ten behoeve van opleiding en ontwikkeling van de docent. Op iedere school die deelneemt aan dit onderzoek richt het opleidings- en ontwikkelingsbeleid zich op hoofdlijnen op een tweetal aspecten die verbonden zijn aan de professie van docenten. Enerzijds is er aandacht voor de pedagogische vaardigheden van de docent, terwijl er anderzijds ook wordt ingezet op een verbetering van de vakinhoudelijke kennis.

Alhoewel ieder school weliswaar actief beleid voert op het gebied van opleiding- en ontwikkeling, zijn er wel enkele verschillen waarneembaar in de wijze waarop de scholen invulling geven aan dit beleid. Deze verschillen zitten voornamelijk in het feit in hoeverre de docenten zelf de vrijheid hebben om te bepalen welke opleidings- en ontwikkelingsactiviteiten zij ondernemen.

Een voordeel van het uitvoeren van dit onderzoek op meerdere scholen is dat gesproken wordt met respondenten die binnen verschillende organisaties actief zijn. Ze worden geconfronteerd met verschillend beleid, maar ook de wijze van implementatie zal vermoedelijk op iedere school verschillend zijn. Hierbij valt te denken aan de belangrijke rol die de leidinggevende speelt bij de implementatie van HR beleid.

De onderzoeksgroep bestaat uit docenten van de deelnemende scholen, aangezien zij degene zijn die geconfronteerd worden met het HR beleid van de organisatie zoals geïmplementeerd door de leidinggevende. Deze respondenten zijn geselecteerd op basis van *purposive sampling*. Dit wil zeggen dat zij doelgericht zijn gekozen, omdat zij relevant zijn voor het onderzoek (Boeije, 2012). Het belangrijkste criterium dat hierbij werd gehanteerd, is het feit er naar werd gestreefd om zo veel mogelijk respondenten met verschillende leidinggevendenden deel te laten nemen aan het onderzoek. Daarnaast is er naar gestreefd om diversiteit onder respondenten te bereiken. Deze diversiteit krijgt vorm in de zin van geslacht en de fase van de loopbaan waarin de deelnemende docenten zich begeven.

Nadat respondenten zijn geselecteerd werden zij benaderd met de vraag of men mee wilde werken aan het onderzoek. De criteria waaraan respondenten moesten voldoen, de diversiteit waar hierboven over is gesproken, is hierop toegepast. De benadering van de respondenten is gedaan door de personen die binnen de verschillende scholen verantwoordelijk zijn voor HR, aangezien zij bekend zijn binnen de school en gemakkelijk in contact konden komen met potentiële respondenten voor het onderzoek. Dit brengt wel het gevaar met zich mee dat er een vertekend beeld kan ontstaan, doordat de scholen zelf hun eigen respondenten aan konden dragen. Zo zouden door de school alleen positieve medewerkers kunnen worden aangedragen om mee te werken aan het onderzoek, zodat door de betreffende medewerkers een rooskleurig beeld van de school wordt verspreid. In hoeverre dit ook het geval is geweest zal later in dit onderzoeksrapport, in het discussie hoofdstuk, aan bod komen.

In totaal is gesproken met zestien docenten, verdeeld over de drie scholen. Zowel op het Vathorst college als op KSH Hoofddorp is met zes docenten gesproken, terwijl op het d'Oultremontcollege met vier docenten in gesprek is gegaan. Dit verschil is te verklaren doordat deze laatste school om organisatorische redenen niet meer dan vier docenten beschikbaar wilde stellen voor het onderzoek. Onder de zestien docenten die meewerkten bevinden zich elf mannelijke en vijf vrouwelijke docenten. Een overzicht van de respondenten is te vinden in Bijlage I.

Door mee te werken aan het onderzoek leverden medewerkers een bijdrage aan het verkrijgen van inzicht op basis van welke factoren hun perceptie ten aanzien van HR beleid wordt gevormd.

### 3.3 Onderzoeksmethode

Boeije (2012) veronderstelt dat het afnemen van interviews geschikt is om het onderzoeksobject vanuit verschillende invalshoeken te benaderen. In interviews kan de onderzoeker betekenissen en denkbeelden van de respondent proberen te achterhalen. Met betrekking tot de dataverzameling is in dit onderzoek dan ook gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Semigestructureerd interviewen brengt de mogelijkheid met zich mee voor zowel de onderzoeker als respondent om binnen het gesprek te sturen. Op die manier blijft er sprake van enige flexibiliteit, waardoor de verwachting is dat de waarde van de informatie die uit de interviews naar voren komt wordt vergroot (Boeije, 2012).

Wel moet hierbij worden opgemerkt dat de openheid, wat wordt gezien als kenmerk van kwalitatief onderzoek, enigszins wordt beperkt aangezien de invloed van de onderzoeker toeneemt. Deze invloed komt met name naar voren in de topiclijst, die voorafgaand aan de interviews is opgesteld. Dit is gedaan zodat de interviews aan de hand van dezelfde structuur zouden verlopen. De inzichten die zijn verkregen naar aanleiding van de bestudering van de literatuur, zogenaamde *sensitizing concepts*, hebben geholpen om deze topiclijst samen te stellen.

De topiclijst, zoals toegevoegd in Bijlage II, bestaat uit een aantal onderdelen. Allereerst is er, na introductie door de onderzoeker, aandacht voor de wijze waarop de respondent het opleidings- en ontwikkelingsbeleid ervaart. Hierbij wordt het algemene beeld dat de respondent heeft van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid bevraagd, evenals de doelstellingen die in de ogen van de medewerker verbonden zijn aan dit beleid. Ook is een vraag opgenomen die zich richt op de momenten waarop de respondent in aanraking komt met het opleidings- en ontwikkelingsbeleid van de school.

Na de algemene opening en het ter sprake brengen van het opleidings- en ontwikkelingstijd, verschuift de aandacht in de topiclijst naar de vorming van medewerkerspercepties ten aanzien van dit beleid. Hierbij wordt allereerst de algemene vraag gesteld: *Waardoor wordt uw beeld van het gevoerde opleidings- en ontwikkelingsbeleid gevormd?*

Door deze vraag in zijn algemeenheid te stellen, wordt geprobeerd te achterhalen welke antwoorden deze vraag bij de respondent oproept. De respondent wordt hierbij gevraagd om voorbeelden te geven om te onderbouwen wat precies wordt bedoeld.

Naast de open vraag waarop de perceptie van de medewerker wordt gebaseerd, zijn er op basis van de inzichten die zijn verkregen uit de literatuur ook *sensitizing concepts* opgenomen in de topiclijst. Deze vragen komen echter alleen ter sprake op het moment dat de respondent uit zichzelf geen factoren meer kan aandragen die bijdragen aan de vorming van zijn of haar perceptie van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid. Hierdoor kan het voorkomen dat niet alle thema's en vragen in ieder gesprek ter sprake komen, aangezien de respondent zelf leidend zal zijn gedurende het gesprek. Op het moment dat deze 'stil' valt, kunnen de vragen die betrekking hebben op de *sensitizing concepts* door de onderzoeker worden gesteld.

Om te zorgen dat alle factoren die een rol spelen bij de vorming van de perceptie van de medewerker tijdens het interview op tafel zijn gekomen, is er voor gekozen om hier aan het eind van het gesprek nogmaals naar te vragen. Door nog een laatste keer in zijn algemeenheid te vragen naar factoren die voor de medewerker van belang zijn, wordt getracht mogelijke onbesproken zaken alsnog ter sprake te brengen.

In de eerste interviews is de topiclijst strikt aangehouden, waardoor de openheid van het interview werd beperkt. De vragen zoals opgesteld werden afgegaan, waarbij de respondent minder ruimte had om zelf zaken aan te dragen. Doordat bleek dat deze wijze van interviewen geen recht deed aan het exploratieve karakter van het onderzoek, is hier verandering in gekomen. In tegenstelling tot de eerste interviews waarin de onderzoeker een nogal sturende rol aannam, is in de daaropvolgende interviews geprobeerd om meer ruimte bij de respondent te laten. Door te vragen wat het beeld is dat de respondent heeft van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid en waar dat beeld op is gebaseerd, werd getracht de respondent uit zichzelf factoren naar voren te laten brengen. Deze factoren worden daarom als sterker beschouwd dan de factoren die door de onderzoeker zijn uitgelokt. Dit uitlokken heeft met name betrekking op factoren die op basis van de *sensitizing concepts* door de onderzoeker zelf werden aangedragen gedurende het interview.

De interviews vonden plaats op de school waar de betreffende respondent werkzaam is, zodat de respondent zich in een vertrouwde omgeving bevond. De tijdsduur van de interviews varieerde van vijfenveertig tot zeventig minuten. De gesprekken vonden plaats op een rustige plek binnen de school. De respondenten gaven toestemming om de interviews op te nemen met geluidsapparatuur, zodat de gesprekken door de onderzoeker op een later moment konden worden uitgewerkt. Hierbij is door de onderzoeker benadrukt dat de anonimiteit van de respondent gewaarborgd blijft.

### 3.4 Data-analyse

De interviews met de respondenten zijn zoals hierboven genoemd opgenomen. Dit heeft de onderzoeker in staat gesteld om deze gesprekken volledig uit te werken, of te wel te transcriberen. Vervolgens is voor het coderen en analyseren van de interviews gebruik gemaakt van Nvivo, een softwareprogramma ter ondersteuning van de kwalitatieve analyse. Dit programma maakt het mogelijk om codes overzichtelijk in kaart te brengen, wat helpt bij het analyseren van de interviews.

Dit maakte het mogelijk om de verzamelde data uit de interviews te coderen. In eerste instantie is gekozen voor open coderen. Hierbij werd de onderzoeksdata onderverdeeld in fragmenten, waar een code aan werd gekoppeld. Die code vormt het kernwoord van datgene dat in het fragment aan bod komt. Hierdoor ontstond een lijst van verschillende codes die verwezen naar fragmenten in de interviews. In deze lijst van codes bestond een verscheidenheid aan frequenties waarin elke code voor kwam.

Om ordening aan te brengen in deze lijst van codes is vervolgens overgegaan op axiaal coderen. In deze fase van coderen konden codes worden samengevoegd wanneer deze verband hadden met elkaar, waardoor het aantal codes werd gereduceerd. Een voorbeeld van codes die konden worden samengevoegd, zijn de codes 'mogelijkheden die door de organisatie worden geboden' en 'meedenken door de organisatie'. Uit de data die was verbonden aan beide codes, bleek dat ze inhoudelijk onder hetzelfde thema waren te scharen. Deze codes hadden beide betrekking op de mate waarin de organisatie bereid is om mee te werken aan de ontwikkeling van de betreffende respondent. Om deze reden is er voor gekozen om deze codes samen te voegen onder de noemer 'medewerking vanuit de organisatie'. Door deze twee codes gezamenlijk onder te brengen onder één code, werd het overzichtelijker om de data te overzien.

Op basis van het axiaal coderen is een codeboom gevormd. Hieruit kwamen de belangrijkste codes uit de interviews naar voren, inclusief subcodes. De codeboom is terug te vinden in Bijlage III van dit onderzoeksrapport.

Bij het vormen van codes zoals opgenomen in de codeboom, heeft de theorie op sommige momenten ook een rol gespeeld. Doordat de onderzoeker op basis van het literatuuronderzoek bekend was met een aantal factoren die mogelijk naar voren zouden kunnen komen tijdens het empirisch onderzoek, is deze link gedurende de analyse een aantal maal gelegd.

Een voorbeeld hiervan is dat bij de analyse enkele keren naar voren kwam dat een respondent een ervaring noemde die een erg grote indruk heeft gemaakt en daarom een belangrijke rol speelde bij de vorming van een perceptie ten aanzien van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid. Door de onderzoeker is hier vervolgens, door de inzichten uit de theorie, de code *'critical incident'* aan gegeven. Op die manier is de kennis die is opgedaan gedurende het literatuuronderzoek ook van invloed geweest op de naamgeving van codes.

Bij de analyse van de data zoals hierboven beschreven, is onderscheid gemaakt tussen door de respondent spontaan genoemde factoren en factoren die door de onderzoeker zijn uitgelokt. Dit is gedaan omdat spontane reacties van de respondent als waardevoller worden beschouwd dan uitgelokte reacties. In de beleving van de respondent spelen de spontane reacties een prominentere rol, waardoor ook in de analyse aandacht is besteed aan dit onderscheid. Het antwoord op de vraag: *Waardoor wordt uw beeld van het gevoerde HR beleid gevormd?* wordt dan ook getypeerd als spontane reactie, aangezien het hier een geheel open gestelde vraag betreft. De respondent noemt hierbij uit eigen beweging een factor die zijn of haar perceptie van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid vormt. Daarentegen kan het antwoord van de respondent op de vraag: *Is de onderlinge relatie met uw leidinggevende van invloed op uw beeld van het HR beleid binnen uw organisatie?* worden beschouwd als een uitgelokte reactie. De onderzoeker stelt hier een sturende vraag, waardoor de respondent in een bepaalde richting kan worden geleid.

De resultaten worden beschreven aan de hand van de codeboom die is voortgekomen uit de analyse. De factoren die de percepties van medewerkers ten aanzien van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid vormen zullen in het resultaten hoofdstuk leidend zijn. Veel voorkomende factoren die in de interviews aan bod zijn gekomen zullen hier dan ook worden besproken. Citaten afkomstig uit de interviews zullen in het resultaten hoofdstuk worden gebruikt om het verhaal te ondersteunen. Deze citaten zijn weliswaar anoniem, maar worden wel voorzien van het respondentnummer. Ook in het resultaten hoofdstuk zal worden teruggegrepen op het onderscheid tussen spontane reacties van respondenten en uitgelokte reacties door de onderzoeker. In sommige gevallen kan een bepaalde factor echter in het ene gesprek door de respondent spontaan zijn genoemd, terwijl deze factor in een ander gesprek door de onderzoeker is uitgelokt. Of een uitspraak van een respondent een spontane dan wel uitgelokte reactie betreft, zal samen met het nummer van de respondent worden weergegeven achter het citaat.

### 3.5 Validiteit en betrouwbaarheid

De standaardisatie van kwalitatief onderzoek is in de ogen van Boeije (2012) minder groot dan in kwantitatief onderzoek, wat gevolgen heeft voor de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Bij betrouwbaarheid van het onderzoek gaat het om het beperken van meetfouten, terwijl validiteit betrekking heeft op het feit dat er gemeten wordt wat men wil meten.

Zoals eerder vermeld zijn voor dit onderzoek zestien interviews afgenomen met docenten uit het Voortgezet Onderwijs. Naar mate het afnemen van interviews vorderde, werden meermaals factoren genoemd die ook al in eerdere interviews ter sprake waren gekomen. Dit duidt op data saturatie, wat wil zeggen dat er sprake was van verzadiging waarbij er geen nieuwe inzichten meer naar voren komen. Hierdoor mag worden aangenomen dat de complexiteit van het onderzoeksobject voldoende in kaart is gebracht (Boeije, 2012). Het feit dat het moment van verzadiging is bereikt, vergroot de betrouwbaarheid van het onderzoek. Het feit er op een gegeven moment geen nieuwe informatie meer naar voren is gekomen, maakt duidelijk dat de belangrijkste factoren die het beeld van medewerkers over HR beleid vormen aan bod zijn gekomen.

Door de medewerkers op hun eigen school te interviewen, een voor hen vertrouwde omgeving, is geprobeerd om medewerkers op hun gemak te stellen om zodoende de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten. Ook is bij ieder gesprek een aantal maal benadrukt dat de privacy van de respondent gewaarborgd zal zijn en dat er vertrouwelijk met de verzamelde data zal worden omgesprongen. Daarnaast is om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten de analyse op een gestructureerde wijze aangepakt, om de data zo gedetailleerd mogelijk in kaart te brengen en te beschrijven.

De validiteit van het onderzoek kan worden onderverdeeld in interne en externe validiteit. Om aan de interne validiteit van het onderzoek te voldoen, zijn de eerste transcripten van de interviews besproken met de scriptiebegeleider. Op die manier werd gekeken of er werd gemeten wat met dit onderzoek wordt getracht te meten. Daarnaast zijn de hoofdpunten die zijn voortgekomen uit de gesprekken in de vorm van een samenvatting gedeeld met de respondenten. Op deze manier hadden zij de mogelijkheid om te reageren op datgene dat uit het gesprek naar voren was gekomen. Hierbij zijn geen toevoegingen gedaan door de respondenten, maar werd wel aangegeven dat zij zich konden vinden in de punten die hen werden voorgelegd. Respondenten gaven aan dat zij erop vertrouwden dat de onderzoeker zorgvuldig met hun uitspraken om zou gaan en dat zij daarom geen beperkingen voelden om bepaalde uitspraken die zij hadden gedaan terug te nemen. Dit heeft de validiteit van het onderzoek verhoogd.

Boeije (2012) stelt dat er slechts sprake is van beperkte externe validiteit wanneer het kwalitatief onderzoek betreft. Generaliseerbaarheid van de resultaten is niet aan de orde, aangezien de belevingswereld van individuele respondenten wordt bevraagd in dit onderzoek. Doordat de dataverzameling heeft plaatsgevonden middels het afnemen van interviews, is de rol van de respondent hierin van groot belang. Sociaal wenselijke antwoorden van de respondenten zouden bijvoorbeeld van invloed kunnen zijn op de resultaten van het onderzoek. Door tijdens de interviews een veilige sfeer te proberen creëren en het benadrukken van de anonimiteit, heeft de onderzoeker geprobeerd om dit zo veel mogelijk te beperken.



## 4. Resultaten

Nadat de methoden van onderzoek in het vorige hoofdstuk zijn uitgewerkt, zullen in dit hoofdstuk de resultaten worden gepresenteerd die naar voren zijn gekomen uit de interviews. Allereerst zal worden gekeken op welke momenten de respondenten, docenten die werkzaam zijn binnen het Voortgezet Onderwijs, in aanraking komen met opleidings- en ontwikkelingsbeleid en welke doelstellingen volgens hen zijn verbonden aan dit beleid. Vervolgens wordt ingezoomd op de percepties van medewerkers ten aanzien van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid. Hierbij zal gekeken worden op basis van welke factoren de perceptie van medewerkers wordt gevormd. Per factor zal besproken worden hoe deze van invloed is op de perceptie van de medewerker, wat de invloed hiervan is op het beeld van opleidings- en ontwikkelingsbeleid en welke gevolgen dit heeft voor de houding en het gedrag van medewerkers.

### 4.1 Aanraking met opleidings- en ontwikkelingsbeleid

In deze paragraaf zal besproken worden op welke momenten docenten binnen het Voortgezet Onderwijs in hun functie te maken krijgen met het opleidings- en ontwikkelingsbeleid binnen hun school. De momenten die door de docenten in de interviews het meest zijn genoemd, zullen hieronder worden besproken waarbij wordt uitgewerkt hoe deze momenten er uit zien.

#### 4.1.2 Gesprekkencyclus

Het opleidings- en ontwikkelingsbeleid werd voor docenten zonder uitzondering levend tijdens het jaarlijkse gesprek dat zij voeren met hun leidinggevende. Alhoewel hier verschillende namen voor werden genoemd, zoals functioneringsgesprek en doelstellingsgesprek, kwamen deze gesprekken op hetzelfde neer. Telkens gaat het om een gesprek dat de docent voert met de leidinggevende, waarbij opleiding en ontwikkeling van de betreffende docent een thema is dat wordt besproken.

*“Dat is natuurlijk tijdens het functioneringsgesprek met de teamleider. Daarin word je functioneren uiteraard besproken, maar is er ook heel duidelijk de aandacht voor wat je nog wil bereiken binnen de school. Dus waar sta je nu en waar wil je het komende jaar nog naar toe. Dat is denk ik een belangrijk moment” (Respondent 10)*

Docenten gaven aan dat hen tijdens dit gesprek veelal wordt gevraagd naar ontwikkelingen die zij zelf zouden willen doormaken. Dan kan het gaan over een opleiding of cursus die zij graag zouden willen volgen, maar ook over stappen die zij intern zouden willen maken. Op die manier inventariseert de school, in feite de leidinggevende tijdens de jaarlijkse gesprekken, wat de betreffende docent graag zou willen doen op het gebied van opleiding en ontwikkeling.

*“Ik ervaar het bij het ‘april’ gesprek, waarin ik kan aangeven welke taken ik nog zou willen doen. Dan kijk ik ook naar hoe en waar binnen de school ik me nog zou willen ontwikkelen”*  
(Respondent 4)

Meerdere docenten geven aan dat zij een Persoonlijk OntwikkelingsPlan (POP) bijhouden, dat veelal als leidraad kan dienen in het gesprek wanneer het gaat om opleiding en ontwikkeling. Dit document houden zij gedurende het jaar bij en wordt tijdens het gesprek met de leidinggevende besproken. Zodoende worden docenten gestimuleerd om niet enkel tijdens het gesprek met de leidinggevende na te denken over de ontwikkelingen die zij door willen maken, maar om dit een doorlopend proces te laten zijn.

*“Je houdt natuurlijk een persoonlijk ontwikkelingsplan bij waarin je voor jezelf wat dingen op papier zet. Toch is dat denk ik ook wel beleid van de school, want iedere docent wordt gevraagd om dat te doen. Dat klinkt misschien nog vrijblijvend, ze gaan er eigenlijk meer van uit dat je dat gewoon doet omdat dat ook input is voor het functioneringsgesprek”*  
(Respondent 13)

Uit gesprekken met de respondenten kwam naar voren dat de gesprekken met hun leidinggevende het opleidings- en ontwikkelingsbeleid van de school voor hen het meest concreet maken. Hier is de ruimte om in gesprek te gaan en om gezamenlijk te bekijken wat de mogelijkheden zijn voor ontwikkeling en waar zowel voor de docent als voor de school behoefte aan is.

#### 4.1.3 Beginnende docenten

In het kader van het onderzoek is gesproken met zowel beginnende docenten als met docenten die al jarenlange ervaring hadden binnen het onderwijs. De beginnende docenten gaven stuk voor stuk aan dat gedurende hun eerste periode binnen de school aandacht bestond voor de ontwikkeling binnen de school. Dit kreeg op een aantal manieren vorm. Allereerst werd aangegeven dat al tijdens sollicitatiegesprekken werd gesproken over de ontwikkelingen die de docent zou willen doormaken en hoe de school hieraan zou kunnen bijdragen.

*“Bij de gesprekken die ik tijdens mijn sollicitatie heb gevoerd is ook wel aan bod gekomen wat ik zou willen bereiken hier binnen de school en hoe ik dat voor me zag”* (Respondent 14)

Daarnaast gaven een aantal beginnende docenten aan dat er in het eerste jaar veel aandacht was voor hun ontwikkeling binnen de school. Dit had met name te maken met hoe zij zich zodanig konden ontwikkelen dat ze op een prettige manier konden werken binnen de school. Dit kan betrekking hebben op aspecten van het lesgeven, zoals bijvoorbeeld het orde houden tijdens de lessen, maar ook op de omgang met leerlingen.

*“Wat ik wel heb gehad is toen ik hier binnen kwam dat er dan heel veel aandacht is geweest voor mijn ontwikkeling hier binnen de school en toen werd dat wel heel erg serieus aangepakt” (Respondent 16)*

#### 4.1.4 Informatie vanuit school

Ook geven verschillende medewerkers aan dat zij in aanraking komen met het opleidings- en ontwikkelingsbeleid doordat hun school informatie verstrekt die betrekking heeft op dit beleid. Een voorbeeld hiervan is een informatie avond die op een school werd gehouden, waarbij het personeelsbeleid van de betreffende school centraal stond. Hier werden docenten bijgepraat over de inhoud van het HR beleid binnen de school, waarbij ook opleiding en ontwikkeling van docenten ter sprake kwam.

*“Nog niet zo heel lang geleden werden de medewerkers op een algemene personeelsavond bijgepraat over wat er aan HR wordt gedaan binnen de school. Hier werden dingen toegelicht en konden vragen worden gesteld” (Respondent 1)*

Daarnaast gaven docenten van de verschillende scholen aan dat zij ook gedurende het jaar op de hoogte worden gehouden van activiteiten die kunnen worden ondernomen op het gebied van opleiding en ontwikkeling.

*“En verder wordt er vanuit school ook wel eens wat gestuurd over trainingen of cursussen die binnen de scholengroep worden gegeven waar je je voor kunt aanmelden om te investeren in jezelf” (Respondent 10)*

Om de trainingen en cursussen waar de respondent hierboven over spreekt te kunnen volgen, is er voor docenten een budget beschikbaar dat kan worden ingezet ter bevordering van de eigen ontwikkeling. Hierover worden docenten ook geïnformeerd zo geven zij aan, veelal aan het begin van het jaar.

*“Afen toe komt er weleens wat voorbij over een budget dat wij als docenten hebben om in te zetten voor opleidingen en cursussen” (Respondent 11)*

De informatie die respondenten krijgen over het opleidings- en ontwikkelingsbeleid kan zoals beschreven op verschillende manieren vorm krijgen.

#### 4.2 Doelstellingen van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid

In de attributietheorie van Nishii *et al.* (2008) zijn de doelstellingen die in de ogen van de medewerker zijn verbonden aan het HR beleid van de organisatie bepalend voor de perceptie van de medewerker van dit beleid. In dit onderzoek is medewerkers ook gevraagd welke doelstellingen in hun ogen zijn verbonden aan het opleidings- en ontwikkelingsbeleid van de school. De doelstellingen die vaak ter sprake kwamen, worden hieronder nader uitgewerkt.

De doelstellingen zijn gerangschikt op basis van de frequentie waarmee ze door de respondenten zijn genoemd, waarbij de meest genoemde doelstelling als eerste aan bod komt.

#### 4.2.1 Onderwijskundige doelstelling

Veruit de meest genoemde doelstelling die in de ogen van medewerkers verband houdt met het opleidings- en ontwikkelingsbeleid van hun school, heeft betrekking op het verbeteren van de kwaliteit van onderwijs. Medewerkers gaven aan dat onderwijskundige doelstellingen in hun ogen in het gehele beleid van de school de rode draad vormt en dat dit bij het opleidings- en ontwikkelingsbeleid niet anders is.

*“Kijk, ik ben er van overtuigd dat alles uiteindelijk in het doel staat om de kwaliteit van onderwijs hier binnen de school te verbeteren. Daar zijn we met zijn allen mee bezig en is het hoofddoel hier binnen de school, dus ik denk zeker ook wel voor HR” (Respondent 7)*

Medewerkers hadden duidelijk voor ogen op welke manier investeren van de organisatie in het opleidings- en ontwikkelingsbeleid van medewerkers kan bijdragen aan de kwaliteit van onderwijs. Zij zien docenten als belangrijke spil om kwalitatief hoogwaardige lessen te geven, waardoor ook de kwaliteit van het onderwijs binnen de school zal worden verbeterd.

*“Als docenten genoeg kwaliteiten hebben om goede lessen te verzorgen, zal dat de kwaliteit van het onderwijs waarschijnlijk ook ten goede komen is mijn idee” (Respondent 13)*

Onder medewerkers leeft dus het idee dat het leveren van kwalitatief goed onderwijs de belangrijkste doelstelling is van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid van de school. Medewerkers zelf kunnen zich goed vinden in deze doelstelling, omdat zij zichzelf ook erg verbonden voelen met het leveren van kwalitatief hoogwaardig onderwijs.

*“Ja, dat zal ongetwijfeld zijn om ook het onderwijs te verbeteren hier in de school. Tenminste, dat zou in mijn ogen altijd het uitgangspunt moeten zijn bij de dingen die hier gebeuren” (Respondent 4)*

#### 4.2.2 Organisatorische doelstelling

Ook organisatorische doelstellingen zijn volgens medewerkers gekoppeld aan het opleidings- en ontwikkelingsbeleid van de school. Het gaat dan voornamelijk om het laten renderen van de organisatie.

*“Ik denk dat binnen de school steeds meer de gedachte leeft dat door het actief inzetten van HR de organisatie beter zou kunnen presteren” (Respondent 1)*

Ook het terugdringen van het ongewenst verloop onder het personeel wordt door medewerkers geschaard onder organisatorische doelstelling van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid. Door mogelijkheden tot opleiding en ontwikkeling aan te bieden, zou de organisatie medewerkers binnenboord willen houden.

*“Een ander punt wat ze denk ik willen bereiken is dat je geen ongewenst verloop wil hebben van je personeel”* (Respondent 6)

Daarnaast kan ook de inzetbaarheid van het personeel een organisatorische doelstelling van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid zijn. Doordat docenten zich door middel van het volgen van een cursus of training blijven ontwikkelen, is de verwachting van de organisatie dat de medewerkers langer inzetbaar blijven. Zodoende is in de ogen van de medewerkers het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van het personeel verbonden aan de organisatorische doelstellingen die de organisatie wil bereiken door te investeren in het opleidings- en ontwikkelingsbeleid.

*“Alleen is het wel zo dat ze dat denk ik proberen te stimuleren door docenten ook te ontwikkelen in hun vakgebied, zodat ze lang mee kunnen blijven gaan en daarom ook nog op latere leeftijd van waarde zijn hier binnen de school”* (Respondent 13)

Waar medewerkers zich konden vinden in het verbeteren van kwaliteit van onderwijs als doelstelling, is dat bij de organisatorische doelstellingen een stuk minder.

*“Dat neemt niet weg dat op het moment dat het beleid te veel gericht is op het beter laten renderen van de organisatie, dit bij mij wel een gevoel kan oproepen van afstandelijkheid”* (Respondent 3)

#### 4.2.3 Financiële doelstelling

Tot slot zijn er in de ogen van de medewerkers in bepaalde gevallen ook financiële doelstellingen verbonden aan het opleidings- en ontwikkelingsbeleid.

*“Wat ik wel moet zeggen daarbij is dat dingen soms natuurlijk ook worden gedaan om de begroting rond te krijgen, maar dat is denk ik overal”* (Respondent 10)

Zoals algemeen bekend zijn de financiële mogelijkheden in het onderwijs niet oneindig. Ook de respondenten in dit onderzoek gaven aan dat binnen hun school goed op de financiën moet worden gelet. Dit kan tot gevolg hebben dat het opleidings- en ontwikkelingsbeleid van de school minder prioriteit krijgt en naar de achtergrond kan verdwijnen.

*“We kunnen niet zo maar uitgeven wat we willen, daar wordt heel goed opgelet. Ook hier binnen de school speelt dat natuurlijk wel”* (Respondent 9)

Financiële doelstellingen vanuit de organisatie worden vaak met name zichtbaar in tijden dat er binnen de school sprake is van bezuinigingen. Medewerkers zijn er over het algemeen van op de hoogte wanneer hun school bezuinigingen doorvoert en zien dit ook terug in het opleidings- en ontwikkelingsbeleid.

*“Doordat het zo slecht ging met de school, hebben ze gewoon heel erg op het geld moeten letten en is de menselijke maat misschien wel wat verdwenen” (Respondent 11)*

Hierboven zijn de drie doelstellingen uitgewerkt die volgens medewerkers het meest verbonden zijn aan het opleidings- en ontwikkelingsbeleid van hun school. De doelstelling die betrekking heeft op het welzijn van medewerkers, wordt hierbij door de respondenten niet expliciet genoemd. Later in dit onderzoek, in het hoofdstuk conclusie, zal nader worden ingegaan op het gegeven dat het welzijn van medewerkers door respondenten in dit onderzoek niet is genoemd als doelstelling die is gekoppeld aan het opleidings- en ontwikkelingsbeleid.

De doelstellingen die in de ogen van de medewerkers zijn verbonden aan het opleidings- en ontwikkelingsbeleid werden op sommige momenten ook gekoppeld aan factoren die volgens hen een rol spelen bij de vorming van hun perceptie ten aanzien van dit beleid. Hieronder, bij de bespreking van de verschillende factoren, zullen de doelstellingen die zijn verbonden aan het beleid daarom in bepaalde gevallen nogmaals worden genoemd.

#### 4.3 Medewerkerspercepties ten aanzien van opleidings- en ontwikkelingsbeleid

Nadat hierboven is besproken op welke wijze docenten binnen het Voortgezet Onderwijs in aanraking komen met opleidings- en ontwikkelingsbeleid, zal nu worden gekeken naar de percepties die medewerkers hebben van dit beleid. De factoren waarop medewerkers hun perceptie baseren zijn achtereenvolgens de medewerking vanuit de organisatie, de communicatie over het opleidings- en ontwikkelingsbeleid, de aandacht die er vanuit school bestaat voor opleiding en ontwikkeling, de onderlinge relatie van de medewerker met de leidinggevende, identificatie met het opleidings- en ontwikkelingsbeleid, verhalen van collega's, *critical incidents* en tot slot eerdere ervaringen met het opleidings- en ontwikkelingsbeleid bij een andere werkgever. Deze volgorde van factoren is tot stand gekomen op basis van de frequentie waarmee ze door de respondenten in de interviews zijn genoemd.

Bij deze frequentie is met name gekeken naar de factoren die spontaan door de respondent zijn genoemd, omdat deze in het onderzoek de meeste waarde zullen hebben. De verschillende factoren op basis waarvan docenten hun perceptie vormen zullen worden besproken, waarbij wordt uitgewerkt op welke wijze deze factor van invloed is op het beeld dat zij hebben van opleidings- en ontwikkelingsbeleid. Hierbij zal ook beschreven worden hoe dat beeld dat respondenten hebben er uit ziet. Tot slot wordt per factor besproken op welke wijze deze van invloed is op de houding en het gedrag van docenten binnen het Voortgezet Onderwijs.

Bij het bespreken van de percepties van medewerkers ten aanzien van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid zal onderscheid worden gemaakt tussen spontane reacties die de respondenten in de interviews hebben gegeven en door de onderzoeker uitgelokte reacties. Dit vanwege het feit dat de spontaan genoemde reacties echt uit de respondenten zelf kwamen, waardoor dit in hun overtuiging de grootste rol zal spelen bij de vorming van percepties van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid. In totaal zijn uit de analyse acht factoren naar voren gekomen die door verschillende respondenten meerdere malen zijn benoemd als factor waarop zij hun beeld van opleidings- en ontwikkelingsbeleid vormen. Deze factoren zullen in de paragrafen 4.3.1 t/m 4.3.8 worden uitgewerkt.

#### 4.3.1 Medewerking vanuit de organisatie

De medewerking vanuit de school die medewerkers ervaren om vorm te geven aan hun opleidings- en ontwikkelingsactiviteiten kan een rol spelen bij de vorming van medewerkerspercepties ten aanzien van dit beleid. Waar deze medewerking vanuit de school volgens de respondenten uit kan bestaan, zal hieronder nader worden uitgewerkt.

##### **Introductie medewerking vanuit de organisatie**

Met de medewerking vanuit de school die medewerkers ervaren met betrekking tot het opleidings- en ontwikkelingsbeleid, noemen de respondenten een aantal punten. Ten eerste gaat het hierbij om de mogelijkheden die de organisatie docenten biedt om te werken aan hun eigen ontwikkeling en de ruimte die hiervoor bestaat.

*“Op dit gebied denken ze dan dus blijkbaar wel aan de ontwikkeling van in dit geval mij als docent en welke ontwikkelingen ik nog kan door maken hier binnen school” (Respondent 12, spontaan)*

Ten tweede noemen respondenten hierbij ook de mate waarin de organisatie bereid is mee te denken met de docenten om zo in gezamenlijkheid te bekijken welke training of cursus passend zou zijn om te volgen.

*“Ik denk ook wel de bereidheid van de school om zich te verplaatsen in mijn situatie en mee te denken over wat goed voor mij zou kunnen zijn om me te ontwikkelen” (Respondent 14, spontaan)*

Ten derde wordt onder de medewerking van de school ook verstaan op welke wijze de opleiding en ontwikkeling van de docent ter sprake komt. Hierbij kan het bijvoorbeeld gaan om hoeveel initiatief de organisatie zelf neemt om het onderwerp op tafel te leggen en welke prioriteit aan dit thema wordt gegeven.

*“Misschien nog de wijze waarop tijdens het gesprek het onderwerp over ontwikkeling wordt besproken” (Respondent 5, spontaan)*

Ten vierde stellen respondenten ook dat zij het belangrijk vinden dat niet enkel zij met ideeën voor trainingen en cursussen aankloppen bij de organisatie, maar dat hierin ook initiatief door de organisatie wordt genomen. Hier zou een goede balans in moeten zijn.

*“Dat is wel iets wat ze belangrijk vinden denk ik, maar moet soms ook van jezelf af komen. Het is niet zo dat de school allerlei cursussen of weet ik niet wat aanreikt en zegt dat ik dat kan gaan doen”* (Respondent 7, spontaan)

Op die manier kunnen verschillende zaken onder de houding van de organisatie worden verstaan. Overeenkomstig tussen deze zaken is dat het gaat om de medewerking die de organisatie verleent om medewerkers hun opleidings- en ontwikkelingsactiviteiten te kunnen laten ondernemen.

### **Beeld opleidings- en ontwikkelingsbeleid**

Hierboven is gedefinieerd wat er kan worden verstaan onder de medewerking die een school kan verlenen aan medewerkers om hen te ondersteunen in hun ontwikkeling. Wat de medewerking die de organisatie al dan niet geeft bij het ondernemen van opleidings- en ontwikkelingsactiviteiten door medewerkers doet met het beeld dat zij hebben van het beleid, zal nu worden besproken.

Wanneer medewerkers vinden dat de school goed scoort op de hierboven genoemde punten die zij zien als medewerking vanuit de school, dan zal dat volgens hen leiden tot positieve beelden van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid zoals dat door de school wordt gevoerd.

*“Dat de school toch haar best doet om te kijken wat er mogelijk is en hoe ze mij kunnen helpen, dat zorgt wel voor een positief beeld over HR”* (Respondent 8, spontaan)

Naast het aanbieden van mogelijkheden om de medewerker zijn of haar opleiding en ontwikkeling vorm te geven, kan ook het meedenken hierover door de organisatie zorgen voor een positief beeld van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid.

*Als daarin heel erg wordt meegedacht met me en de school laat zien dat ze mogelijkheden tot ontwikkeling zien, dan zal dat positieve gevolgen hebben voor mijn beeld* (Respondent 3, spontaan)

Als daarentegen de medewerker het gevoel heeft dat de organisatie wat achterblijft in het nemen van initiatief om de ontwikkeling van docenten te stimuleren, dan kan dat leiden tot een negatief beeld.

*“Het geeft me een beetje een onvoldaan gevoel als ik merk dat de uitdaging soms ontbreekt en ik veel zelf dingen moet aandragen. Dat is niet bevorderend voor mijn beeld van het beleid”* (Respondent 6, spontaan)



De mate waarin de organisatie in de ogen van de medewerker bereid is om mee te werken aan de ontwikkeling van de docent, zal dus bepalend zijn of het beeld dat medewerkers hebben van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid positief dan wel negatief zal zijn.

### **Houding en gedrag**

De positieve of negatieve perceptie die de medewerker heeft van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid die is gevormd op basis van de mate waarin de organisatie medewerking verleent aan de ontwikkeling van de medewerker, kan ook gevolgen hebben voor de houding en het gedrag van de medewerker.

Deze gevolgen worden met name zichtbaar in de waardering die bestaat voor de organisatie, op het moment dat deze bereid is mee te werken aan de ontwikkeling van de docent. Met andere woorden kan worden gesteld dat ook de tevredenheid van de medewerker wordt vergroot.

*“Nou, ik ben de school daar dus zeker wel ook meer door gaan waarderen”* (Respondent 4, spontaan)

Daarnaast kan het ook zo zijn dat de medewerker zich prettig voelt binnen de organisatie. Dit kan tot uiting komen in de organisatiebetrokkenheid die de medewerker ervaart of de mate waarin deze zich verbonden voelt met de organisatie.

*Daardoor ben ik me ook wel meer betrokken gaan voelen bij school* (Respondent 11, spontaan)

Wanneer de medewerker het gevoel heeft dat het aankaarten van het volgen van cursussen of trainingen vooral uit zichzelf moet komen, kan dat tot gevolg hebben dat de medewerker teleurgesteld raakt in de organisatie. De medewerker ervaart het dan alsof de organisatie niet zo veel belang hecht aan de ontwikkeling van de medewerker.

*“Als ik dan het gevoel krijg dat er kansen blijven liggen om docenten cursussen of mogelijkheden tot ontwikkeling aan te bieden, dan vind ik dat wel gewoon heel erg jammer”* (Respondent 4, spontaan)

Dit kan er vervolgens ook voor zorgen dat de medewerker gedemotiveerd raakt.

*“Misschien dat ik daardoor ook wel een stuk voldoening dat ik uit mijn werk kan halen mis, omdat ik het idee heb dat ik er misschien niet het maximale uit kan halen hier binnen school”* (Respondent 6, spontaan)

Afhankelijk van het beeld dat de medewerker heeft over de medewerking die de organisatie biedt, kunnen de gevolgen die doorwerken in de houding en het gedrag van de medewerker dus zowel positief als negatief zijn.

### **Samenvatting**

De medewerking die de organisatie verleent aan de medewerker om bij te dragen aan de ontwikkeling van de medewerker kan bijdragen aan de vorming van medewerkerspercepties van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid. Onder deze medewerking vanuit de organisatie worden verschillende aspecten beschouwd, zoals de mogelijkheden die de medewerker krijgt aangeboden en de mate waarin de organisatie wil meedenken met de medewerker. Afhankelijk van de mate waarin de medewerker ervaart dat de organisatie medewerking biedt, zal de perceptie van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid positief dan wel negatief zijn. De gevolgen van een positief beeld voor de houding en gedrag kunnen zichtbaar worden in de waardering van de medewerker voor de organisatie en de organisatiebetrokkenheid. Een negatief beeld van opleiding en ontwikkeling kan zicht uiteten door teleurstelling in de organisatie en kan ook een demotiverende werking hebben.

#### **4.3.2 Communicatie over het beleid**

In de interviews die zijn afgenomen kwam het onderwerp communicatie veelal ter sprake. In totaal hebben tien respondenten aangegeven dat de rol van communicatie over het opleidings- en ontwikkelingsbeleid een rol speelt bij de vorming van hun perceptie ten aanzien van dit beleid.

#### **Introductie communicatie**

Opvallend hierbij was dat veel respondenten aangaven dat communicatie een belangrijke rol speelt bij de vorming van hun perceptie, maar dat ze hier ook bij vermeldden dat ze begrepen dat communicatie een ingewikkeld thema is.

*“Ik denk ook nog wel communicatie, al is dat natuurlijk altijd wel een beetje een lastig onderwerp. Misschien ook wel makkelijk om dat nog te noemen, omdat communicatie ook heel moeilijk is”* (Respondent 7, spontaan)

Communicatie kan op verschillende manieren van invloed zijn op de perceptie van medewerkers. Voor sommige respondenten was communicatie vanuit de organisatie met name belangrijk om op de hoogte te blijven van het beleid.

*“Communicatie is daar ook wel op van invloed. Dat is denk ik iets dat in heel veel contexten wel een rol speelt, maar dat is hier voor mij niet anders. Boodschappen van de organisatie over het beleid dat er is, dus bijvoorbeeld wat de mogelijkheden zijn voor docenten moeten wel goed worden gebracht en ook aan komen bij de mensen voor wie ze zijn bedoeld. Dat is iets wat lastig is, dat begrijp ik. Maar ik baseer daar wel mijn beeld op, want ik weet wat ik hoor. En wat ik niet hoor weet ik dus ook niet”* (Respondent 10, spontaan)

Op het moment dat communicatie ter sprake kwam, ging het vooral om de inhoud van de communicatie. De docenten hebben niet zo zeer de behoefte aan heel veel informatie over het opleidings- en ontwikkelingsbeleid, maar willen graag concreet worden geïnformeerd over zaken die voor hen in hun rol als docent belangrijk zijn.

*“Klopt, duidelijkheid geeft mij de meeste houvast. Ik heb graag dat er to the point wordt gekomen en er niet om dingen wordt heen gedraaid”* (Respondent 10, uitgelokt)

Wanneer wat dieper wordt ingegaan op de waarde van communicatie voor medewerkers, kwam ter sprake dat zij er met name ook de behoefte aan hebben om te weten waarom bepaalde HR praktijken worden doorgevoerd. Op het moment dat medewerkers hier weet van hebben, zo geven zij aan, kunnen zij meer begrip opbrengen voor het gevoerde beleid. Communicatie over het waarom van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid is op die manier ook van belang bij de vorming van medewerkerspercepties.

*“Als ik die redenen en achterliggende gedachte van de school kan begrijpen, kan ik waarschijnlijk ook beter begrijpen waarom dingen worden gedaan”* (Respondent 13, spontaan)

In de ogen van de respondenten is er binnen de organisatie niet één iemand verantwoordelijk voor communicatie, maar zien zij hierin een rol weggelegd voor verschillende actoren. Zo zou het management van de school de medewerkers in zijn algemeenheid moeten informeren over het opleidings- en ontwikkelingsbeleid. Wanneer vervolgens meer wordt ingezoomd op de opleiding en ontwikkeling van een individuele docent, komt de leidinggevende in beeld. Deze zou de medewerker middels goede communicatie op de hoogte moeten houden van zaken van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid die voor hem of haar van belang zijn.

### **Beeld opleidings- en ontwikkelingsbeleid**

De inhoud van de communicatie die door de school aan de docenten wordt verstrekt met betrekking tot het opleidings- en ontwikkelingsbeleid speelt dus een rol bij de vorming van medewerkerspercepties ten aanzien van dit beleid. Wanneer wordt gekeken naar de gevolgen voor het beeld dat medewerkers hebben, blijkt dat communicatie kan zorgen voor zowel positieve als negatieve beelden.

Op het moment dat de medewerker een gebrek aan heldere en concrete informatie vanuit de organisatie over het opleidings- en ontwikkelingsbeleid ervaart, zal het beeld dat zij hebben van dit beleid negatief zijn.

*“Mijn beeld is daardoor wel wat aangetast. Dat was heel positief door de goede begeleiding bij de ontwikkeling in het eerste jaar. Toen dat helemaal weg viel en daar geen duidelijke communicatie over was, is mijn beeld wel minder positief geworden moet ik zeggen”* (Respondent 16, spontaan)

Daarbij wordt wel aangegeven dat het beeld dat nu negatief is, wellicht positiever zou zijn wanneer door de organisatie beter en met name duidelijker wordt gecommuniceerd over het opleidings- en ontwikkelingsbeleid.

*“Dan ben ik in eerste instantie negatief over iets dat de organisatie doet, terwijl dat misschien wel anders zou zijn als ik meer zou weten van hoe of wat tot die beslissing is gekomen”* (Respondent 9, spontaan)

Daartegenover staat dat het beeld dat medewerkers hebben van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid positief kan worden beïnvloed op het moment dat de school docenten van inhoudelijk goede informatie voorziet over dit beleid en de mogelijkheden die er voor docenten zijn om hun ontwikkeling vorm te geven.

*“Als ik weet wat de mogelijkheden zijn om bijvoorbeeld een cursus te volgen en ik weet ook welk budget daar beschikbaar voor is, dan weet ik waar ik aan toe ben. Dan weet ik ook dat de school er mee bezig is en duidelijk beleid heeft op dat gebied. Nee, dat maakt dan inderdaad wel dat ik HR hier binnen de school op dat aspect positiever beoordeel”*(Respondent 10, spontaan)

### **Houding en gedrag**

Het positieve dan wel negatieve beeld dat communicatie kan oproepen wanneer het gaat om opleidings- en ontwikkelingsbeleid kan ook gevolgen hebben voor de houding van de docent. Hierbij gaat het docenten er met name om dat zij door goede communicatie vanuit de organisatie kunnen worden meegenomen in het beleid van de organisatie. Dit kan een bepaalde mate van verbondenheid en betrokkenheid bij de organisatie creëren.

*“Dan zou ik ook het gevoel hebben dat ik meer bij dat proces betrokken word en dus iets dichter bij de organisatie zou blijven staan”* (Respondent 9, spontaan)

### **Samenvatting**

Communicatie wordt door een meerderheid van de respondenten waar mee is gesproken genoemd als belangrijke factor waarop het beeld dat men heeft van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid wordt gebaseerd. Respondenten geven aan dat hierbij de helderheid en concreetheid van de communicatie een rol speelt. Ook de mate waarin ze door de organisatie worden meegenomen in de beweegredenen achter het beleid vatten zij onder het begrip communicatie. In hoeverre de organisatie dit middels communicatie weet te bereiken, bepaalt of de beelden van medewerkers ten aanzien van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid positief dan wel negatief zullen zijn. Wanneer de organisatie medewerkers goed weet te informeren over waarom bepaald beleid wordt doorgevoerd, kan dit de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie vergroten.

### 4.3.3 Aandacht voor opleiding en ontwikkeling

De meerderheid van de respondenten gaf in de interviews aan dat zij het belangrijk vinden dat de medewerker centraal staat bij het opleidings- en ontwikkelingsbeleid en dat hier aandacht voor is. Hoe dit precies tot uiting kan komen en wat de gevolgen hiervan zijn voor het beeld dat medewerkers hebben van het beleid, zal hieronder worden besproken.

#### **Introductie aandacht voor opleiding en ontwikkeling**

Het centraal stellen van de medewerker komt in de ogen van veel respondenten neer op het aandacht besteden aan de opleiding en ontwikkeling van docenten. De school zou hier oog voor moeten hebben en met iedere medewerker individueel moeten bekijken waar behoefte aan is.

*“Ik vind dat de school aandacht voor mijn ontwikkeling moet hebben, dat is iets wat wel mijn beeld van HR bepaald als het daar over gaat “ (Respondent 12, spontaan)*

Op het moment dat de medewerker centraal wordt gesteld en er veel aandacht is voor ontwikkeling, zullen medewerkers het gevoel hebben dat opleiding en ontwikkeling een belangrijk thema is voor de school waar men veel tijd en energie in steekt.

*“Ten eerste denk ik doordat, zoals ik net ook al zei, ze er wel serieus mee bezig zijn dat je weet dat ze het ook belangrijk vinden” (Respondent 7, spontaan)*

De beginnende docenten waar voor dit onderzoek mee is gesproken, geven stuk voor stuk aan dat zij het gevoel hadden dat er met name in de eerste periode dat zij op de school werkzaam waren erg veel aandacht was voor hun ontwikkeling. Dit had met name betrekking op de ontwikkeling van de docent om goed te kunnen functioneren binnen de school.

*“Al die aandacht in de beginfase is denk ik wel uniek en heeft me dus zeker kunnen helpen om mezelf en mijn lessen te kunnen verbeteren” (Respondent 13, spontaan)*

De leidinggevende wordt door de respondenten verantwoordelijkheid gehouden voor het centraal stellen van de medewerker en het aandacht besteden aan de opleiding en ontwikkeling. Dit vanwege het feit dat de leidinggevende dit onderwerp tijdens de gesprekken die worden gevoerd met de medewerker, zoals het doelstellings- of functioneringsgesprek, aan moet snijden. De leidinggevende speelt dan ook een belangrijke rol in de mate waarin medewerkers de aandacht voor hun ontwikkeling ervaren.

*“De een besteedt er meer tijd en aandacht aan dan de ander, waardoor ook de uitkomst dus verschillend kan zijn op het beeld dat ik heb” (Respondent 12, spontaan)*

## **Beeld opleidings- en ontwikkelingsbeleid**

De aandacht die aan de ontwikkeling van de medewerker wordt besteed geldt als een belangrijke pijler waarop de medewerker zich een beeld van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid vormt.

Respondenten geven aan dat ze hun opleiding en ontwikkeling zelf erg belangrijk vinden, dus dat ze graag zien dat de school hier in mee gaat. Op het moment dat hier sprake van is en de school veel aandacht heeft voor dit thema, zal dit leiden tot positieve beelden van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid.

*“Door de aandacht die ik meteen kreeg, heb ik het beeld gekregen dat ze hier heel bewust bezig zijn met de ontwikkeling van docenten en dat zorgde ervoor dat ik een positief beeld heb gekregen van activiteiten die hier op het gebied van HR worden ondernomen”*  
(Respondent 10, uitgelokt)

Zoals eerder al genoemd blijkt dat het voor een groot gedeelte van de leidinggevende afhankelijk is of de medewerker al dan niet het gevoel heeft dat er veel aandacht is voor opleiding en ontwikkeling. Op het moment dat de leidinggevende hierin in de ogen van de medewerker tekort schiet, heeft de medewerker het gevoel dat hier minder aandacht voor is. Vervolgens werkt dit door in de perceptie ten aanzien van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid, deze zal negatief worden beïnvloed.

*“Als ik het gevoel heb dat die aandacht er niet echt is, dan heeft dat wel negatieve gevolgen voor hoe ik tegen HR aan kijk”* (Respondent 12, spontaan)

## **Houding en gedrag**

De aandacht die door de school wordt besteed aan de opleiding en ontwikkeling van de medewerker, werkt op een aantal manieren ook door in de houding en het gedrag van de medewerker.

Allereerst wordt genoemd dat de betrokkenheid van de medewerker bij de organisatie wordt vergroot. Doordat de organisatie zich betrokken toont bij de ontwikkeling van de medewerker, heeft deze het idee dat deze betrokkenheid ook andersom moet worden getoond.

*“Doordat ik meteen heel erg betrokkenheid voelde vanuit de organisatie richting mij, is dat ook wel iets dat ik terug geef”* (Respondent 15, spontaan)

Het iets terug willen doen voor de organisatie, komt ook naar voren in het uitvoeren van extra werkzaamheden voor de school. Als er veel aandacht en tijd wordt gestoken in de opleiding en ontwikkeling van de docent, kan deze bereid zijn om ‘in ruil’ hiervoor extra taken op zich te nemen die niet in de functieomschrijving zijn opgenomen.

*“Je bent eerder geneigd om net nog even iets extra’s te doen, dat kan dan gevraagd en ongevraagd zijn. Dat doe je omdat je weet dat de school ook veel voor jou doet, dan wil je ook andersom weleens wat extra’s doen”* (Respondent 7, spontaan)

Daarnaast is het ook mogelijk dat medewerkers meer tevreden zijn op hun werk, doordat er ruimte en aandacht bestaat voor opleiding en ontwikkeling. Medewerkers gaven in de interviews aan dat dit voor hen een belangrijk thema is, wat kan bijdragen aan een betere beoordeling van het werk en de werkgever.

*“Uiteindelijk werkt dat ook wel door in hoe tevreden ik ben over mijn werk en maakt dat ik met plezier naar school ga”* (Respondent 13, spontaan).

Naast de hierboven genoemde positieve gevolgen voor de houding en het gedrag van medewerkers, is het ook mogelijk dat er negatieve gevolgen zijn. Wanneer de aandacht voor de ontwikkeling van de medewerker niet genoeg prioriteit krijgt in de ogen van de medewerker, kan dit leiden tot een afname van motivatie.

*“Dat werkt dan wel demotiverend, omdat je niet het idee hebt dat de school er ook echt werk van gaat maken”* (Respondent 12, spontaan)

### **Samenvatting**

Gesteld kan worden dat de aandacht die door de school, in de meeste gevallen in de persoon van de leidinggevende, wordt gegeven aan de opleiding en ontwikkeling van medewerkers bijdraagt aan de medewerkerspercepties van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid. Hoe meer aandacht wordt geschonken aan dit beleid, hoe positiever de perceptie van de medewerker ten aanzien van dit beleid zal zijn. Dit kan vervolgens gevolgen hebben voor de betrokkenheid, werktevredenheid en motivatie van medewerkers.

#### **4.3.4 Onderlinge relatie met leidinggevende**

De rol van de leidinggevende is in dit hoofdstuk al een aantal maal ter sprake gekomen en zal ook in deze paragraaf aan bod komen. De onderlinge relatie die medewerkers onderhouden met hun leidinggevende blijkt namelijk voor medewerkers ook belangrijk bij de vorming van hun perceptie van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid.

#### **Introductie onderlinge relatie met leidinggevende**

De relatie van medewerkers met hun leidinggevende is meerdere malen ter sprake gekomen gedurende de interviews. Medewerkers gaven hierbij aan dat ze belang hechten aan een goede relatie, aangezien ze in de dagelijkse praktijk veel met hun leidinggevende te maken hebben. Ook op het gebied van opleiding en ontwikkeling is het veelal de leidinggevende die dit beleid uitdraagt richting de medewerkers.

Wanneer dieper wordt ingegaan op de relatie tussen leidinggevende en medewerker, blijkt dat medewerkers hier een aantal aspecten belangrijk aan vinden. Allereerst gaat het hierbij om de laagdrempeligheid om contact met de leidinggevende op te nemen. Medewerkers gaven aan dat ze het prettig vinden als ze altijd bij hun leidinggevende terecht kunnen.

*“Ik vind dat mijn teamleider altijd erg open staat voor mij als ik bij hem aan klop, hij is altijd erg behulpzaam”* (Respondent 10, spontaan)

Daarnaast is het voor medewerkers belangrijk dat ze adequaat worden geholpen als ze een vraag hebben over het opleidings- en ontwikkelingsbeleid. Tot slot wordt er ook waarde aan gehecht dat er met de leidinggevende kan worden gesproken over zowel zakelijke als persoonlijke zaken.

*“We spreken elkaar niet al te vaak, maar ik heb wel het idee dat ik altijd bij hem terecht kan op het moment dat ik met een vraag zit”* (Respondent 1, uitgelokt)

De relatie met de leidinggevende kan ook gevolgen hebben voor de percepties van medewerkers ten aanzien van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid. De relatie kan van invloed zijn op de mening van de medewerker over de leidinggevende. Aangezien deze leidinggevende veelal betrokken is bij de opleiding en ontwikkeling van de medewerker, kan deze relatie ook bijdragen aan het beeld dat de medewerker van dit thema heeft.

*“Doordat we het goed met elkaar kunnen vinden kan ik denk ik ook meer van hem hebben en begrip opbrengen voor de dingen die hij namens de organisatie doet”* (Respondent 14, uitgelokt)

### **Beeld opleidings- en ontwikkelingsbeleid**

De onderlinge relatie tussen medewerker en leidinggevende kan zoals hierboven besproken van invloed zijn op het beeld dat de medewerker heeft van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid. Tijdens de interviews gaven alle medewerkers met wie de relatie ter sprake is gekomen, dat zij een goede relatie onderhouden met hun leidinggevende. Er zal hier dan ook voornamelijk worden uitgewerkt hoe een goede relatie met de leidinggevende kan leiden tot een positief beeld van beleid op het gebied van opleiding en ontwikkeling

Doordat de leidinggevende het opleidings- en ontwikkelingsbeleid implementeert, zal het beeld dat de medewerker heeft van dit beleid mede gebaseerd zijn op het handelen van de leidinggevende. Bij de vorming van dit beeld kan ook de relatie met de leidinggevende een rol spelen, waarbij een goede onderlinge relatie zal leiden tot positieve percepties van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid.



*“Doordat hij altijd erg open staat en we het goed samen kunnen vinden, beoordeel ik dat zeker wel als positief”* (Respondent 13, spontaan)

Zoals eerder genoemd stelden de respondenten waarbij de onderlinge relatie met de leidinggevende ter sprake is gekomen allemaal dat zij deze relatie als goed en prettig zouden omschrijven. Desondanks was er wel een respondent die fantaseerde over wat de gevolgen van een slechte onderlinge relatie zouden kunnen zijn. Hierbij kwam ter sprake dat een mindere relatie ook zou kunnen leiden tot een minder positief beeld van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid

*“Maar stel dat ik het niet zo goed met hem had kunnen vinden, dan had dat misschien ook wel consequenties in negatieve zin kunnen hebben voor mij beeld van HR”* (Respondent 9, spontaan)

### **Houding en gedrag**

De goede onderlinge relatie die medewerkers onderhouden met hun leidinggevende en de positieve uitwerking die dit heeft op het opleidings- en ontwikkelingsbeleid van de school, heeft verschillende effecten. Zo geven medewerkers aan dat ze hierdoor meer tevreden zijn over het werk en hier ook plezier aan beleven.

*“De goede relatie draagt dus ook wel bij aan mijn tevredenheid hier binnen de school en zorgt dat ik me goed voel binnen de school”* (Respondent 10, spontaan)

Het positieve beeld dat door de band met de leidinggevende wordt gevormd, heeft daarnaast tot gevolg dat medewerkers eerder bereid zijn om de leidinggevende waar mogelijk te helpen door een taak over te nemen of zich extra in te zetten voor een project.

*“Het is voor mij dan een kleine moeite en ik weet dat ik hem er mee help”* (Respondent 9, spontaan)

Een respondent gaf aan dat het leveren van een extra inspanning die in eerste instantie wordt gedaan in dienst van de leidinggevende, uiteindelijk ook een positieve uitwerking heeft op de school. Doordat de medewerker uit eigen beweging extra werk verzet, zal de school hier ook van meeprofiteren.

*“Dat ligt dus heel erg dicht bij elkaar en staat in mijn ogen altijd met elkaar in contact”* (Respondent 4, spontaan)

### **Samenvatting**

Die onderlinge relatie die medewerkers met hun leidinggevende onderhouden, kan van invloed zijn op de percepties van medewerkers ten aanzien van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid.

De relatie met de leidinggevende wordt door medewerkers als goed omschreven op het moment dat er sprake is van laagdrempeligheid om een vraag te stellen, hier adequaat op wordt gereageerd door de leidinggevende en er zowel ruimte is voor zakelijke als persoonlijke gesprekken.

De respondenten gaven allen aan een positieve relatie te onderhouden met hun leidinggevende, die volgens hen ook zorgde voor een positief beeld van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid. Dit kwam tot uiting in hun houding en gedrag doordat zij tevredener zijn en eerder bereid zijn om iets extra's voor de leidinggevende te doen. Dit laatste straalt vervolgens ook af op de organisatie, omdat deze daar van mee profiteert.

#### 4.3.5 Identificatie met beleid

Zes respondenten brachten gedurende de interviews naar voren dat zij de mate waarin zij zich kunnen identificeren met het opleidings- en ontwikkelingsbeleid zoals dat wordt gevoerd door de school ook een rol speelt bij de vorming van hun perceptie ten aanzien van dit beleid.

#### **Introductie identificatie met het opleidings- en ontwikkelingsbeleid**

Voor docenten bleek het belangrijk dat zij zich konden vinden in het beleid dat door de organisatie wordt gevoerd. Hierbij gaat het er met name om of het opleidings- en ontwikkelingsbeleid aansluit bij de inzichten van de docenten over hoe zij dit beleid graag ingevuld zouden zien worden. Deze inzichten kunnen bijvoorbeeld betrekking hebben op de vrijheid van docenten om hun eigen ontwikkelingsplan uit te stippelen.

*“Dan gaat het om hoe ik me kan identificeren met het beleid zoals dat door de organisatie wordt gevoerd. Dus dan gaat het om hoe het beleid aan sluit bij mijn eigen ideeën over hoe ik opleiding en ontwikkeling graag zou willen zien binnen de school waar ik werk”*

(Respondent 16, spontaan)

De respondenten geven aan dat zij graag willen dat er overeenstemming bestaat tussen het beleid van de school en de opvattingen die zij zelf hebben van opleidings- en ontwikkelingsbeleid. Dit wil echter niet zeggen dat deze respondenten vinden dat het beleid altijd zo ingericht moet zijn dat het geheel overeenkomt met hun eigen wensen en ideeën. Als de organisatie duidelijk aangeeft waarom het beleid op een bepaalde wijze wordt gevoerd, kan de medewerker hier over het algemeen wel begrip voor opbrengen.

*“Als ik me kan identificeren met de keuzes en begrijp waarom ze zijn gemaakt, dan heb ik er best begrip voor als iets waarin ik me wil ontwikkelen een keer niet mogelijk is, dat vind ik dan ook geen enkel probleem”* (Respondent 14, uitgelokt)

Wanneer gesproken wordt over identificatie van het beleid, kwam ook een aantal maal de doelstelling ter sprake die verbonden is aan het opleidings- en ontwikkelingsbeleid van de school. Ook hier ging het om de mate waarin medewerkers zich konden identificeren met de doelstellingen die aan dit beleid zijn gekoppeld.

Medewerkers bleken zich met name goed te kunnen identificeren met het beleid op het moment dat hier in hun ogen de doelstellingen aan verbonden waren die zich richten op de ontwikkeling van kwalitatief goed personeel, het tegengaan van het verloop binnen de organisatie en het leveren van kwalitatief goed onderwijs.

*“Het beleid moet in mijn ogen wel passen bij wat we willen bereiken en dat is het verbeteren van de kwaliteit van onderwijs” (Respondent 5, spontaan)*

### **Beeld opleidings- en ontwikkelingsbeleid**

Net zoals bij de voorgaande besproken factoren die van invloed zijn op de perceptie van medewerkers ten aanzien van opleidings- en ontwikkelingsbeleid, geldt ook hier dat de mate waarin medewerkers zich kunnen identificeren met dit beleid van de organisatie zowel positieve als negatieve beelden kan oproepen.

Op het moment dat het opleidings- en ontwikkelingsbeleid van de school veel gelijkenissen vertoont met de opvatting van docenten over hoe deze dit beleid graag vormgegeven zouden zien worden, zal dit tot gevolg hebben dat het beleid zoals dat wordt gevoerd ook als positiever wordt beoordeeld.

*“Als ik achter bepaalde maatregelen sta omdat ik het zelf ook zo zou kunnen of willen doen, dan zorgt dat er denk ik wel voor dat ik ook automatisch positiever tegen dat beleid aan kijk” (Respondent 5, spontaan)*

Daarentegen is het ook mogelijk dat er verschillen bestaan tussen het opleidings- en ontwikkelingsbeleid zoals dat door de school wordt gevoerd en de opvatting van de medewerker over hoe dit het best zou kunnen worden ingevuld. In dat geval kan de medewerker zich niet goed identificeren met het beleid, wat er toe zal leiden dat het beeld dat de medewerker heeft van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid negatief zal zijn.

*“Als het beleid van de school dan niet zo uitgebreid is en school daar niet zo veel aandacht voor heeft, botst dat dus met mijn eigen beeld en kijk ik negatiever naar opleiding en ontwikkeling binnen de school” (Respondent 16, spontaan)*

### **Houding en gedrag**

Wanneer wordt gekeken op welke wijze dit positieve of negatieve beeld naar aanleiding van de identificatie met het beleid doorwerkt in de houding en het gedrag van medewerkers, blijkt dat dit beeld gevolgen heeft voor de relatie tussen de medewerker en de school.

Identificatie met het beleid en het positieve beeld van opleiding en ontwikkeling dat daaraan verbonden is, zorgt er volgens de respondenten voor dat zij zich meer betrokken voelen bij de school.

Docenten schatten het op waarde dat zij op één lijn zitten met de organisatie met betrekking tot de inrichting van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid. Hierdoor voelen ze overeenkomsten tussen zichzelf en de organisatie, waardoor de medewerkers zich meer betrokken en verbonden voelen bij de school.

*“Het is wel zo dat ik me meer verbonden voel met school op het moment dat het beleid dat ze voeren ook goed bij me past en aansluit bij mijn eigen ideeën” (Respondent 16, spontaan)*

Op het moment dat medewerkers meer moeite hebben om zichzelf te identificeren met het opleidings- en ontwikkelingsbeleid van de organisatie, neemt ook de verbondenheid met de school in het geheel af.

*“Als het beleid echt ver van me af staat, kan dat ook wel een soort afstand creëren tussen mij en de school” (Respondent 5, spontaan)*

Zoals blijkt zijn de gevolgen voor houding en gedrag met name zichtbaar in de betrokken- en verbondenheid met de organisatie. Afhankelijk van een positief of negatief beeld, zal deze meer dan wel minder worden ervaren.

### **Samenvatting**

De identificatie van medewerkers met het opleidings- en ontwikkelingsbeleid, kan bijdragen aan de vorming van hun perceptie ten aanzien van dit beleid. Hierbij gaat het er voornamelijk om of zij zich kunnen vinden in het beleid en of dit aansluit bij hun eigen ideeën over hoe opleiding en ontwikkeling voor medewerkers binnen de school zou moeten worden vormgegeven. Als de medewerker zich goed kan identificeren met het beleid zal dit positieve gevolgen hebben voor het opleidings- en ontwikkelingsbeleid, maar als er nauwelijks sprake is van identificatie leidt dit tot een negatief beeld. Deze beelden kunnen vervolgens doorwerken in de betrokken- en verbondenheid die medewerkers ervaren met de organisatie.

#### **4.3.6 Verhalen van collega's**

In zes interviews is naar voren gekomen dat niet alleen de eigen ervaringen met het opleidings- en ontwikkelingsbeleid van de school bepalend zijn voor de perceptie van dit beleid voor de medewerker, maar dat deze perceptie ook wordt gevormd op basis van verhalen die van collega's worden gehoord.

#### **Introductie verhalen van collega's**

Uit de gesprekken kwam naar voren dat docenten onderling veel gedachten uitwisselen met betrekking tot het beleid van de school. Opleiding en ontwikkeling komt hierbij vaak ter sprake, omdat docenten dit een belangrijk thema vinden en graag van elkaar op de hoogte willen zijn op welke wijze zij invulling geven aan hun professionalisering als docent.

*“Misschien dat collega’s hier ook wel een rol in spelen. Dan heb ik het vooral over verhalen die ik van hun hoor over ervaringen die zij hebben opgedaan”* (Respondent 2, spontaan).

De ervaringen die worden uitgewisseld over het opleidings- en ontwikkelingsbeleid kunnen betrekking hebben op verschillende aspecten van het beleid. Hierbij valt te denken aan het beleid in zijn algemeenheid zoals dat door de school is opgesteld en wordt uitgedragen, maar ook aan de mogelijkheden die docenten van hun leidinggevende krijgen om een cursus te volgen.

*“En ook wel de verhalen die ik om me heen hoor, waar we het eerder over hadden. Dan gaat het om hoe de school of een specifieke teamleider in een situatie optreedt”* (Respondent1, spontaan)

De verhalen die de medewerkers via een collega ter ore komen, zetten hen aan het denken. Respondenten vertelden dat zij bij zichzelf te rade gaan of ze vinden dat de organisatie in hun ogen in de door de collega beschreven situatie juist handelde. Op die manier vormt de medewerker zich ook een beeld van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid van de organisatie, alhoewel het hier niet een eigen ervaring betreft met het beleid maar die van een collega.

*“Als ik dan hoor dat collega A allerlei mogelijkheden krijgt aangereikt, terwijl er met collega B haast niet over wordt gesproken, dan vind ik daar wel iets van”* (Respondent 5, spontaan).

### **Beeld opleidings- en ontwikkelingsbeleid**

In de gesprekken zijn gedeelde ervaringen besproken die zowel positief als negatief te noemen waren. Aangezien het beeld van de medewerker wordt gevormd op basis van een ervaring van de collega, bleek het zo te zijn dat een positieve gedeelde ervaring ook leidde tot een positief beeld van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid.

*“Dat de school haar verhaal dan serieus neemt en ook zorgt voor een goede oplossing, zorgt er wel voor dat ik ook positiever naar HR binnen KSH kijk”* (Respondent 7, spontaan)

Eveneens is deze redenering ook op te stellen in tegenovergestelde richting. Hierbij geldt dat een negatieve ervaring die door een collega wordt gedeeld ook negatieve gevolgen heeft voor het beeld van het beleid.

*“Als collega’s hun ervaring met mij delen waaruit blijkt dat de school niet echt meedenkend is geweest of nalatig heeft gehandeld, dat knaagt dat ook wel aan mij”* (Respondent 1, spontaan)

Een respondent maakte ook duidelijk dat verhalen die collega's hebben verteld in verband konden worden gebracht met de doelstellingen van school die aan het opleidings- en ontwikkelingsbeleid waren verbonden. De ervaring die de collega heeft gedeeld hield sterk verband met de bezuinigingsdrang van de organisatie, waardoor de opleiding en ontwikkeling van docenten er bij inschoot. Dit leidde tot een negatief beeld van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid van de school.

*“Dat er eigenlijk niet te praten viel over mogelijkheden tot ontwikkelingen van docenten omdat ze zo bezig waren met dat bezuinigen en steeds maar zo min mogelijk geld uitgaven. Dat vond ik toen wel heel erg zonde, zeker omdat daardoor hele goede en gewaardeerde collega's voor de school verloren zijn gegaan”* (Respondent 11, spontaan)

Een tweetal respondenten gaf aan dat zij de verhalen van collega's niet te veel wilde meenemen in hun eigen beeld, maar dat dit onbewust toch gebeurde. Zij stelde dat de negatieve verhalen van collega's die tot hen kwamen, toch van invloed waren op hun eigen beeld van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid. Ondanks dat de respondenten aangaven dat ze zich hierdoor eigenlijk niet wilde laten leiden, bleek dat dit in de praktijk toch ook een rol speelde en door sluimerde in hun eigen perceptie van het beleid.

*“Als collega's vaak negatief zijn, dan heeft dat ook wel gevolgen voor mijn beeld. Dan ga ik dingen misschien ook wat somberder inzien, terwijl ik van mezelf juist wel positief ben ingesteld”* (Respondent 4, uitgelokt)

Dit voorbeeld laat zien dat ondanks dat respondenten aangeven een eigen beeld te willen vormen, de verhalen die zij om zich heen horen van collega's wel degelijk een rol kunnen spelen bij het vormen van een eigen perceptie van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid.

### **Houding en gedrag**

Het positieve of negatieve beeld dat door de medewerker wordt gevormd op basis van de ervaringen van collega's met het opleidings- en ontwikkelingsbeleid, kan ook doorwerken in de houding en het gedrag van respondenten.

Een positief beeld dat gebaseerd is op ervaringen van collega's kan medewerkers helpen wanneer zij in eenzelfde situatie terecht komen. Doordat men weet dat de organisatie zich in een dergelijke situatie prettig opstelt, verlaagt dat voor de medewerker de drempel om zelf in een soortgelijke situatie naar de organisatie te stappen.

*“Door zo'n verhaal en dus positieve ervaring van een collega, zal ik zelf de volgende keer ook wel eerder bij de school aangeven als ik zelf in een situatie die hier op lijkt zit”* (Respondent 7, spontaan)

Een negatieve ervaring van een collega kan ook de eigen perceptie van de medewerker negatief beïnvloeden. Er is dan met name sprake van teleurstelling in het handelen van de organisatie. In de ogen van de respondenten staat in zo'n geval niet de medewerker centraal, maar spelen andere belangen een rol bij het beleid van de organisatie.

*“Dat werkte ook voor mij demotiverend, omdat ik het niet eens was met hoe het hier allemaal verliep”* (Respondent 11, uitgelokt)

De respondenten die spraken over het delen van ervaringen met collega's, gaven aan dat ze dit willen blijven doen. Ze hebben zo het gevoel dat ze op de hoogte blijven van elkaars ervaringen met de organisatie, waarvan iedereen bij toekomstige situaties kan profiteren.

*“En het stimuleert me ook om met collega's in gesprek te blijven, omdat je dan elkaar misschien ook weer helpt”* (Respondent 7, spontaan)

### **Samenvatting**

Ervaringen die door collega's worden gedeeld, kunnen van invloed zijn op het eigen beeld dat de medewerker zich vormt van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid. Afhankelijk van de gedeelde ervaring, zal de perceptie van de medewerker positief of negatief worden beïnvloed. Ook als medewerkers zich willen afsluiten voor de ervaringen van anderen, is het toch mogelijk dat deze onbewust doorwerken in de eigen perceptie. Met betrekking tot de gevolgen voor houding en gedrag, is het mogelijk dat medewerkers de ervaring kunnen gebruiken als zij zelf in een dergelijke situatie terecht komen. Daarentegen kunnen medewerkers ook gedemotiveerd raken, op het moment dat ze vinden dat een collega in hun ogen door de organisatie niet goed is behandeld.

#### **4.3.7 Critical incidents**

Gedurende de gesprekken met de respondenten werd een aantal maal duidelijk dat het beeld dat zij hadden van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid berustte op een moment dat voor hen van groot belang is geweest. Alhoewel dit door de respondent niet direct als *critical incident* werd betiteld, kan het hier wel onder worden geschaard.

#### **Introductie critical incidents**

*Critical incidents* kunnen worden omschreven als momenten die een dermate grote indruk op iemand hebben gemaakt, dat deze dit zich zal blijven herinneren. De perceptie van medewerkers zou op basis van deze *critical incidents* kunnen worden gevormd op basis van slechts een enkele ervaring.

*“Ik heb nog wel iets, maar dat is vooral een bepaald moment dat ook wel heeft bijgedragen aan hoe ik er nu naar kijk”* (Respondent 5, spontaan)

Ook tijdens de gesprekken die zijn gevoerd in het kader van dit onderzoek blijkt dat enkele respondenten hun beeld voornamelijk vormde op basis van slechts enkele ervaringen met het opleidings- en ontwikkelingsbeleid. Opvallend daarbij is dat bij ieder *critical incident* dat door respondenten werd beschreven, de leidinggevende een belangrijke rol speelt.

*“Ja, dat is voor mij wel ook bepalend geweest. Vooral omdat het iets was wat ik zelf graag wou. En ook omdat de manier waarop het is gegaan toch heeft gezorgd voor een bittere nasmaak bij mij” (Respondent 5, spontaan)*

Kenmerkend voor een *critical incident* is de impact die het heeft op een individu. Het is niet zo maar een ervaring waar er meerdere van voorkomen, het is een unieke ervaring die het individu nog lang zal bijblijven.

*“Dat was wel echt iets dat me is bijgebleven, vooral omdat ik misschien ook wel verbaasd was over de proactieve en meedenkende opstelling van de school. Daarom hebben momenten die daarop zijn gevolgd misschien iets minder impact op me gehad, dat zou wel kunnen” (Respondent 3, uitgelokt)*

### **Beeld opleidings- en ontwikkelingsbeleid**

De *critical incidents* die door de respondenten werden beschreven, kunnen zowel betrekking hebben op positieve als negatieve ervaringen met het opleidings- en ontwikkelingsbeleid. Dit blijkt ook uit de bovenstaande citaten, waarbij zowel een positieve als negatieve ervaring wordt gedeeld. Of het incident een positieve dan wel negatieve lading heeft, zal doorwerken in het beeld dat de betreffende medewerker heeft van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid. De aard van het *critical incident* zal, zo blijkt op te maken uit de uitspraken die zijn gedaan door de respondenten, leidend zijn voor de perceptie van een medewerker.

*“Wat dat betreft heeft deze ervaring er wel voor gezorgd dat ik positief ben over HR hier binnen de school, omdat ik er zelf nogal mee zat” (Respondent 2, uitgelokt)*

Een *critical incident* dat leidde tot negatieve beelden van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid, hield volgens een respondent sterk verband met de doelstellingen van de organisatie op dit gebied. In de ogen van de respondent werd het *critical incident* veroorzaakt doordat financiële doelstellingen van de organisatie werden verheven boven de ontwikkelingsmogelijkheden voor de betreffende respondent. Op die manier speelt het *critical incident* in samenhang met de doelstelling die door de organisatie wordt verbonden aan het beleid een rol bij de vorming van een negatief beeld ten aanzien van opleidings- en ontwikkelingsbeleid.



*“Als ze iedereen dat willen geven, dan kost dat misschien te veel geld. Ik heb het idee dat het een soort stilzwijgende afspraak is om bepaalde dingen niet goed te keuren, omdat het anders gewoon te veel zou kosten”* (Respondent 5, spontaan)

### **Houding en gedrag**

Wanneer wordt gekeken naar de gevolgen die deze beelden kunnen hebben voor de houding en gedrag van de medewerker, blijkt weer dat de aard van het incident van groot belang is. Zo kan een positief *critical incident* leiden tot meer binding met de organisatie als geheel, of specifiek met personen binnen de organisatie die betrokken waren bij het incident.

*“Dat versterkte ook wel onze band, ik ga nu niet meer zwetend naar hem toe om iets te vragen. Het maakt het contact wel laagdrempelig”* (Respondent 2, uitgelokt)

Echter is het ook mogelijk dat een *critical incident* leidt tot negatieve gevolgen in de zin van de houding die een docent heeft richting de school. Doordat de impact van een dergelijk incident groot is en de betreffende persoon zich dit moment nog lang kan heugen, zullen de negatieve gevolgen waarschijnlijk ook nog lang zichtbaar blijven.

*Kijk, ik ben ook wel rationeel genoeg om te zeggen dat ik hier gewoon goed werk moet verrichten en niet verbitterd moet rondlopen omdat ik niet naar die opleiding kan. Ik vind het leuk om te werken, maar als daar niet zo veel tegenover staat, dan houdt het op een gegeven moment ook wel een beetje op. Die extra dingen, die raken dan misschien wel een beetje in de verdrukking”* (Respondent 5, spontaan)

De gevolgen van een *critical incident* kunnen dus afhankelijk van de ervaring van de respondent zowel positief als negatief doorwerken in houding en gedrag.

### **Samenvatting**

Een aantal respondenten in dit onderzoek gaf aan dat het beeld dat zij hebben van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid voornamelijk is gebaseerd op slecht een enkele ervaring die zij hebben gehad. Deze ervaring kan zowel op een positieve als negatieve wijze bijdrage aan de perceptie van de medewerker. Ten gevolg van dit beeld zou de medewerker betere relaties kunnen ontwikkelen binnen de organisaties bij een positief *critical incident*, maar bij een negatief *critical incident* minder snel geneigd kunnen zijn om zich extra in te zetten voor de organisatie.

#### **4.3.8 Eerdere ervaringen bij andere werkgever**

Een vijftal respondenten gaf aan dat zij voordat zij in functie traden op hun huidige school, eerst op een andere school hebben gewerkt. De ervaringen die zij bij hun vorige werkgever hebben opgedaan met betrekking tot het opleidings- en ontwikkelingsbeleid, draagt ook bij aan het beeld van dit beleid dat zij hebben op de school waar zij op dit moment werkzaam zijn.

### **Introductie eerdere ervaringen bij een andere werkgever**

Ervaringen die medewerkers op een eerdere school hebben gehad met het opleidings- en ontwikkelingsbeleid, gebruiken zij bij het vormen van hun perceptie van dit beleid op hun huidige school. Verschillende respondenten geven aan dat zij al snel terugdenken aan hoe dit beleid op hun vorige school was vormgegeven.

*“Wat daar ook nog wel een rol in speelt voor mij is hoe het op eerdere scholen geregeld was op dat vlak. Dat gebruik ik toch als een soort van vergelijkingsmateriaal”* (Respondent 5, spontaan)

Respondenten gaven aan dat ze het beleid zoals dat op hun huidige school wordt gevoerd op het gebied van opleiding en ontwikkeling afzetten tegen het beleid zoals dat op hun vorige school werd gevoerd. Met name wordt dan gezocht naar verschillen die zichtbaar zijn in het opleidings- en ontwikkelingsbeleid tussen beide scholen.

*“Het beleid dat ze hier binnen de school hebben spiegel ik toch een beetje aan wat ik gewend ben geweest op plekken waar ik eerder heb gewerkt”* (Respondent 16, spontaan)

Wanneer de medewerker de verschillen in het beleid voor zichzelf duidelijk heeft, kijkt deze naar welk beleid het beste aansluit bij de wensen van die hij of zij heeft. Hierbij valt bijvoorbeeld te bedenken waar de meeste mogelijkheden waren voor ontwikkeling, hoe vrij men was om het opleidingsbudget in te zetten of hoeveel aandacht er vanuit de school is voor de opleiding en ontwikkeling van de docent. Op die manier kan opleidings- en ontwikkelingsbeleid per school van elkaar verschillen.

*“Uiteindelijk verbind je er toch ook een soort van waardeoordeel aan. Dat is dan inderdaad of je iets beter of misschien wat minder vindt dan dat ik eerder heb meegemaakt. Dat is natuurlijk heel persoonlijk en kan voor iedereen verschillen, dan gaat het ook echt om wat goed bij mij past en waar ik behoefte aan heb”* (Respondent 16, spontaan)

Het beeld dat de medewerker zich vervolgens vormt van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid binnen de school, is afhankelijk van het waardeoordeel dat door de medewerker wordt toegekend aan de verschillende vormen van beleid waar mee men is geconfronteerd.

### **Beeld opleidings- en ontwikkelingsbeleid**

Zoals hierboven al beschreven kan het waardeoordeel dat door de medewerker wordt verbonden aan het verschil tussen het opleidings- en ontwikkelingsbeleid op de huidige school ten opzichte van een voormalig werkgever bijdragen aan het beeld dat een medewerker heeft van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid.

Doordat het opleidings- en ontwikkelingsbeleid van de huidige school wordt afgezet tegen hoe dit beleid bij een eerdere werkgever was vormgegeven, kan een afweging worden gemaakt welk beleid als meest passend wordt ervaren. Op het moment dat het opleidings- en ontwikkelingsbeleid van de huidige school hierbij als beste naar voren komt, zal dit leiden tot een positief beeld dat de medewerker heeft van dit beleid.

*“Nou ik vind het hier beter geregeld dan op mijn oude school. Dat bepaalt ook wel mijn beeld, dat is dus een verbetering. Dat zorgt er wel voor dat ik hier positief tegen dat beleid aan kijk, omdat ik weet dat het op andere plekken zoals mijn oude school minder goed geregeld was”* (Respondent 15, spontaan)

Wanneer het echter zo is dat het opleidings- en ontwikkelingsbeleid waar de medewerker in het verleden op een andere school mee te maken heeft gehad als meer passend wordt beschouwd, dan zal dit ertoe leiden dat het opleidings- en ontwikkelingsbeleid van de huidige school als minder positief wordt gezien.

*“Hier zou ik bijvoorbeeld wel iets meer eigen ruimte willen hebben om de richting van mijn ontwikkeling te kunnen bepalen. Dat vond ik prettiger aan hoe het beleid was opgesteld bij mijn oude school. Dat maakt wel dat mijn perceptie op dat deel van het beleid wat negatiever is”* (Respondent 16, spontaan)

Het kan ook zo zijn dat per aspect van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid verschillend is op welke school het in de ogen van de docent beter geregeld was. Wanneer dit het geval is, geven respondenten aan dat ze deze dingen tegen elkaar wegstrepen om zo te bepalen welk beleid zij in het algemeen het meest passend vinden.

*“Het is natuurlijk ook wel dat sommige dingen hier beter zijn en sommige dingen daar, maar dan kijk ik naar het overall beeld”* (Respondent 5, spontaan)

### **Houding en gedrag**

Op het moment dat het opleidings- en ontwikkelingsbeleid op de huidige school beter wordt beoordeeld dan dit beleid bij een vorige werkgever, zorgt dit voor een positieve perceptie bij de medewerker. De gevolgen voor houding en gedrag die hieraan verbonden zijn, komen tot uitdrukking in de beoordeling van de school als werkgever.

*“Wel dat ik daardoor hier de school ook als positiever beoordeel, omdat ik weet dat dit soort dingen die voor mij als docent toch wel heel erg belangrijk zijn goed worden geregeld en op orde zijn”* (Respondent 15, spontaan)

Daarnaast kan de verbondenheid met de organisatie worden versterkt doordat er positieve beelden bestaan ten aanzien van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid van de organisatie. Dit heeft er ook mee te maken dat opleiding en ontwikkeling voor docenten een belangrijk thema is, waar zij veel waarde aan hechten.

*“Ik voel me wel meer verbonden met het beleid hier, omdat ik het over het algemeen gezien hier wel goed geregeld vind, zeker nu er meer aandacht voor is gekomen” (Respondent 5, spontaan)*

Negatieve gevolgen voor houding en gedrag van medewerkers naar aanleiding van deze factor waar de perceptie van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid van medewerkers op wordt gevormd zijn in de interviews niet naar voren gekomen.

### **Samenvatting**

Medewerkers die eerder op een andere school binnen het Voortgezet Onderwijs hebben gewerkt, nemen de ervaringen die zij daar hebben opgedaan met betrekking tot het opleidings- en ontwikkelingsbeleid mee bij de vorming van een perceptie van dit beleid op hun huidige school. Hierbij wordt een afweging gemaakt tussen de twee vormen van beleid waar ze mee zijn geconfronteerd. Afhankelijk van het antwoord op de vraag of het op hun huidige school als meer of minder passend wordt gezien, zal hun positieve of negatieve perceptie van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid worden gevormd. Wanneer sprake is van een positief beeld van het beleid, kan dit zorgen voor een positievere beoordeling van de school als organisatie en ervaren medewerkers meer verbondenheid met de school.

## 5. Conclusie

Nadat in het vorige hoofdstuk de resultaten zijn beschreven die zijn voortgekomen uit de interviews met docenten uit het Voortgezet Onderwijs, zal in dit hoofdstuk worden teruggekoppeld naar de vraag die in dit onderzoek centraal heeft gestaan. De onderzoeksvraag zoals geformuleerd aan het begin van het onderzoek luidde:

*Op basis van welke factoren vormen docenten in het Voortgezet Onderwijs hun percepties ten aanzien van opleidings- en ontwikkelingsbeleid?*

In dit hoofdstuk zal worden teruggekoppeld naar de eerder beschreven theorie en resultaten om een antwoord te formuleren op deze vraag.

### 5.1 Opleidings- en ontwikkelingsbeleid

Zoals besproken in de theorie bleek voor medewerkers binnen het Voortgezet Onderwijs opleiding en ontwikkeling een belangrijk deelgebied van het HR beleid. Docenten waren gemotiveerd om aandacht te besteden aan dit thema en in de meeste gevallen gaven zij aan dat ook de school hier oog voor had vanuit het oogpunt van de professionalisering van de docenten in het Voortgezet Onderwijs. Dit sluit aan bij de inhoud van het Sectorakkoord VO 2014-2017 (2014), waarin wordt gesteld dat er meer oog zou moeten zijn voor de professionalisering van docenten in het Voortgezet Onderwijs. In de ogen van de respondenten zijn de scholen hier mee bezig, door aandacht te besteden aan het opleidings- en ontwikkelingsbeleid.

Wanneer medewerkers werd gevraagd wanneer zij in aanraking komen met het opleidings- en ontwikkelingsbeleid, werden door de docenten een aantal verschillende momenten genoemd. De school informeert medewerkers in het algemeen over bijvoorbeeld budgetten die kunnen worden ingezet voor het volgen van een cursus of training. Beginnende docenten krijgen vaak bij de start van hun loopbaan binnen de school te maken met het opleidings- en ontwikkelingsbeleid, doordat er aandacht uit gaat naar hoe zij zich kunnen ontwikkelen tot een goed functionerende docent binnen de school. Medewerkers worden echter het meest geconfronteerd met het opleidings- en ontwikkelingsbeleid van de school tijdens de gesprekken die zij voeren met hun leidinggevende. De leidinggevende speelde dan ook een belangrijke rol in het beeld dat medewerkers hebben van opleiding en ontwikkeling, al werd ook aangegeven dat medewerkers inzien dat de leidinggevenden het algemene beleid van de school uit dienen te voeren. Overeenkomstig met inzichten uit de literatuur van Wright en Nishii (2013), blijkt dat ook op de scholen die hebben meegewerkt aan het onderzoek de leidinggevende verantwoordelijk is voor de vertaling van opgesteld naar geïmplementeerd HR beleid.

Met betrekking tot de doelstellingen die volgens respondenten van dit onderzoek gekoppeld zijn aan het opleidings- en ontwikkelingsbeleid, bestaat tot op zekere hoogte overlap met de attributies zoals deze naar voren komen in de attributietheorie van Nishii *et al.* (2008).

Het doorvoeren van kwaliteitsverbeteringen, één van de doelstellingen zoals genoemd door Nishii *et al.* (2008), kwam in dit onderzoek heel nadrukkelijk naar voren als doelstelling die in de ogen van de medewerkers is verbonden aan het opleidings- en ontwikkelingsbeleid. In de ogen van de medewerkers wil de school middels de opleiding en ontwikkeling van docenten de kwaliteit van onderwijs naar een hoger plan tillen. Daarnaast is overeenkomstig met de inzichten van Nishii *et al.* (2008) ook in dit onderzoek de financiële doelstelling genoemd die in de ogen van de medewerkers verbonden kan zijn aan het opleidings- en ontwikkelingsbeleid. Met name in tijden van bezuinigingen ervaren medewerkers dat er minder financiële middelen zijn, wat ten koste gaat van de investering in opleiding en ontwikkeling van docenten.

Organisatorische doelstellingen zijn in dit onderzoek ook genoemd als doelstellingen van de organisatie bij het opleidings- en ontwikkelingsbeleid, maar deze worden in de attributietheorie niet nadrukkelijk genoemd. Medewerkers associeerden deze doelstellingen met name met het verbeteren van de organisatieprestaties en het inzetten op de inzetbaarheid van het personeel. Dit laatste aspect, de inzetbaarheid van het personeel, kan overigens wel gekoppeld worden aan de attributie die zich richt op het welzijn van medewerkers.

Opvallend is het feit dat het welzijn van medewerkers door respondenten niet werd aangedragen als doelstelling die in hun ogen verbonden is aan het opleidings- en ontwikkelingsbeleid. Wanneer hier een verklaring voor wordt geprobeerd te vinden, zijn er een aantal mogelijke redenen te bedenken waarom deze doelstelling door respondenten niet werd genoemd. Allereerst zou het kunnen zijn dat docenten zichzelf wegcijferen, aangezien zij een hoge mate van emotionele verbondenheid ervaren bij hun werk (van Loon & Noordergraaf, 2014). Het leveren van kwalitatief hoogwaardig onderwijs zien zij als hun belangrijkste taak en daar staat alles van in het teken en zetten zij zich volledig voor in. Wanneer de docent het gevoel heeft dat er kwalitatief goed onderwijs wordt geleverd, kan dit een voldaan gevoel geven en bevorderend werken voor het welzijn van de betreffende docent. De attributie die zich richt op het welzijn van docenten zit in dat geval verwerkt in de doelstelling die zich richt op het leveren van kwalitatief goed onderwijs. Als docenten de kwaliteit van het onderwijs op de eerste plaats zetten, kan het voorkomen dat zij zichzelf wegcijferen ten behoeve van de kwaliteit van het onderwijs. Het gevolg hiervan is dat hun eigen welzijn op de tweede plaats komt te staan en er daarom weleens bij in schiet. Ook dit zou een mogelijke verklaring kunnen zijn voor het niet noemen van de welzijnsattributie door docenten.

Het welzijn van medewerkers wordt door respondenten dan weliswaar niet letterlijk genoemd als doelstelling, maar deze attributie die betrekking heeft op het welzijn van medewerkers komt wel terug in de factor die betrekking heeft op de aandacht vanuit school voor het opleidings- en ontwikkelingsbeleid.

Hier gaat het namelijk in de ogen van de medewerkers over de mate waarin de medewerker centraal wordt gesteld en er aandacht bestaat voor de opleiding en ontwikkeling van de medewerker. Het welzijn van medewerkers wordt door respondenten in eerste instantie dus niet genoemd als doelstelling die is verbonden aan het opleidings- en ontwikkelingsbeleid, maar komt in de factor die betrekking heeft op de aandacht vanuit de organisatie voor de medewerker wel naar voren.

Nishii *et al.* (2008) beschrijven in hun attributietheorie doelstellingen die verbonden zijn aan HR beleid. Deze doelstellingen zouden bepalend zijn voor de vorming van medewerkerspercepties ten aanzien van HR beleid. In dit onderzoek zijn echter meerdere factoren ontdekt die een rol spelen bij de vorming van medewerkerspercepties ten aanzien van opleidings- en ontwikkelingsbeleid. Bij enkele factoren is het wel zo dat doelstellingen indirect een rol spelen bij de manier waarop een perceptie wordt gevormd.

## 5.2 Factoren die perceptie vormen

Met betrekking tot factoren die een rol spelen bij de vorming van medewerkerspercepties ten aanzien van opleidings- en ontwikkelingsbeleid, is dit onderzoek in eerste instantie open ingestoken. Dit betekent dat medewerkers in zijn algemeenheid werd gevraagd op basis waarvan hun perceptie van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid wordt gevormd. De belangrijkste factoren die hierbij naar voren zijn gekomen zullen hieronder nader worden uitgewerkt. Een aantal van de factoren die medewerkers in het onderzoek aanvoeren op basis waarvan hun perceptie van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid wordt gevormd, sluiten aan bij datgene dat in het literatuuronderzoek naar voren is gekomen.

Een voorbeeld hiervan is de communicatie richting medewerkers met betrekking tot het opleidings- en ontwikkelingsbeleid. Overeenkomstig met de inzichten van González-Romá *et al.* (2002) bleek het de medewerkers niet zozeer te gaan om de hoeveelheid communicatie, maar wel om de inhoud van de boodschappen die de medewerkers ontvangen. Medewerkers hebben met name behoefte om het 'waarom' achter de doorgevoerde opleidings- en ontwikkelingspraktijken te weten. Concrete en duidelijke informatie zijn hierbij gewenst volgens de respondenten van dit onderzoek. Afhankelijk van de inhoud van de communicatie zal de medewerker zich een positief dan wel negatief beeld vormen van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid. Daarbij zien medewerkers een gedeelde verantwoordelijkheid voor juiste communicatie, voor zowel het management van de school als de leidinggevende.

Ook de onderlinge relatie tussen medewerker en leidinggevende bleek overeenkomstig met de inzichten uit het literatuuronderzoek van invloed op het beeld dat de medewerker heeft van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid. Medewerkers zagen openheid, prettig contact en betrokkenheid als belangrijke pijlers van de relatie met de leidinggevende.

Dit komt overeen met affectie en loyaliteit, die door Liden en Maslyn (1998) genoemd worden als kenmerken van LMX. In het onderzoek gaven medewerkers aan een positieve relatie te onderhouden met hun leidinggevende, waardoor hun beeld van opleiding en ontwikkeling er ook positief uit ziet.

Verhalen van collega's werden door medewerkers ook genoemd als factor die bijdraagt aan het beeld dat zij hebben van opleidings- en ontwikkelingsbeleid. De in het theoretisch kader benoemde *double interact* (Morgeson & Hoffman, 1999) waarbij collectieve percepties worden gevormd, kwam ook uit het empirisch onderzoek naar voren. Collega's delen ervaringen met elkaar en zijn zodoende van invloed op elkaars perceptie van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid. Dit kan zowel tot positieve als negatieve beelden leiden.

Tot slot is ook de theorie rondom *critical incidents* zoals genoemd het theoretisch kader ter sprake gekomen gedurende het empirisch onderzoek. Met name de impact die een bepaalde gebeurtenis heeft op het individu, zoals beschreven door Edvardsson en Roos (2001), kwam ook uit de gespreken met de respondenten naar voren. Zowel positieve als negatieve ervaringen met het opleidings- en ontwikkelingsbeleid kunnen een dermate grote indruk hebben gemaakt op een individu, dat deze ervaring voor een groot gedeelte verantwoordelijk is voor de perceptie van het beleid.

Naast de hierboven genoemde factoren die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen en kunnen worden gekoppeld aan de inzichten uit het literatuuronderzoek, zijn er ook een aantal factoren bij het empirisch onderzoek aan het licht gekomen waar in het theoretisch kader geen aandacht aan is besteed.

De medewerking vanuit de organisatie bleek voor medewerkers een belangrijke factor op basis waarvan hun perceptie van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid wordt gevormd. Het gaat dan over het meedenken van de organisatie, de mogelijkheden die de organisatie biedt en het initiatief vanuit de organisatie. Wanneer dit op orde is, zullen medewerkers opleiding en ontwikkeling positief beoordelen. Dit kan leiden tot meer organisatiebetrokkenheid en een positief beeld van de school als werkgever.

Daarnaast was in de ogen van de medewerkers ook de aandacht die er binnen hun school bestaat voor de opleiding en ontwikkeling van medewerkers een factor die bijdraagt aan het beeld dat zij hebben van het beleid. De medewerker wil graag centraal worden gesteld om zodoende zichzelf verder te kunnen ontplooiën. Hier kan verband worden gelegd met de attributie die betrekking heeft op het welzijn van de medewerker. Op het moment dat de school aandacht zal besteden aan opleiding en ontwikkeling, zal dit ten goede komen van het welzijn van de medewerker.



Afhankelijk van de mate waarin de medewerker de aandacht voor het beleid vanuit de school ervaart, zal het beeld positief dan wel negatief zijn gekleurd. Dat kan zorgen voor een hogere werktevredenheid en medewerkers zijn hierdoor eerder bereid iets extra's voor de organisatie te doen.

De mate waarin medewerkers zich weten te identificeren met het opleidings- en ontwikkelingsbeleid bleek ook van invloed op hun beeld van het beleid. Hier spelen de doelstellingen die zijn verbonden aan het beleid ook een rol bij, deze moet overeenkomen met de doelstellingen die in de ogen van de respondenten aan het beleid gekoppeld zouden moeten zijn. Wanneer identificatie voor medewerkers lastig blijkt te zijn, kan dit een gevoel van afstandelijkheid oproepen, terwijl de betrokkenheid van medewerkers wordt vergroot op het moment dat zij zich wel weten te identificeren met het opleidings- en ontwikkelingsbeleid van de school.

Tot slot kwam uit het empirisch onderzoek, in tegenstelling tot het literatuuronderzoek, naar voren dat eerder eervaringen met opleidings- en ontwikkelingsbeleid bij een andere werkgever kunnen bijdrage aan de perceptie van de medewerker over dit beleid bij de huidige werkgever. De medewerker maakt hierbij voor zichzelf een afweging welk beleid deze het meest passend vindt. Wanneer dat bij de huidige werkgever is zal het beeld positief gekleurd zijn, terwijl andersom ook een negatief beeld mogelijk is.

### 5.3 Slotsom

De attributietheorie van Nishii *et al.* (2008) laat zien dat medewerkerspercepties ten aanzien van HR beleid worden gevormd op basis van de doelstellingen die in de ogen van de medewerkers door de organisatie zijn verbonden aan dit beleid. In dit exploratieve onderzoek is geprobeerd te achterhalen of deze theorie volstaat, of dat er mogelijk nog meer factoren zijn die de perceptie van de medewerker beïnvloeden.

Concluderend kan op basis van de resultaten worden gesteld dat er een achttal factoren van invloed zijn op de perceptie die medewerkers hebben ten aanzien van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid van hun school. Deze factoren waarop medewerkers hun perceptie volgen zijn achtereenvolgens de medewerking vanuit de organisatie, de communicatie over het opleidings- en ontwikkelingsbeleid, de aandacht die er vanuit school bestaat voor opleiding en ontwikkeling, de onderlinge relatie van de medewerker met de leidinggevende, identificatie met het opleidings- en ontwikkelingsbeleid, verhalen van collega's, *critical incidents* en tot slot eerdere ervaringen met het opleidings- en ontwikkelingsbeleid bij een andere werkgever.

Wanneer wordt gekeken naar de gevonden factoren, valt op dat de perceptie van de medewerkers ten aanzien van opleidings- en ontwikkelingsbeleid niet enkel wordt gevormd op basis van hoe dit beleid wordt vormgegeven. Ook sociale relaties die medewerkers onderhouden binnen de organisatie dragen bij aan de vorming van medewerkerspercepties van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid. In het hoofdstuk discussie, dat hierna zal volgen, zal hier nader op worden ingegaan.

## 6. Discussie

Nadat in het vorige hoofdstuk op basis van het literatuuronderzoek en de resultaten van het empirisch onderzoek een antwoord is geformuleerd op de onderzoeksvraag, zal het onderzoek in dit laatste hoofdstuk in perspectief worden geplaatst. Allereerst wordt gekeken in hoeverre de opgestelde verwachtingen overeen komen met de resultaten uit het empirisch onderzoek. Tevens zal hierbij worden ingegaan op welke verklaringen kunnen worden gevonden voor een mogelijk verschil tussen verwachtingen en uitkomsten. Ook zal oog zijn voor de theoretische implicatie van het onderzoek, oftewel welke bijdrage dit onderzoek levert aan de bestaande theorie op het gebied van medewerkerspercepties ten aanzien van HR beleid. Daarna zal aandacht worden besteed aan de praktische implicaties die dit onderzoek heeft, waarbij wordt gekeken wat dit onderzoek voor meerwaarde heeft voor de scholen die hebben meegewerkt aan dit onderzoek. Vervolgens wordt er gereflecteerd op het onderzoek, waarbij de beperkingen het onderzoek aan bod zullen komen. Tot slot wordt het hoofdstuk afgesloten met het formuleren van een aantal aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

### 6.1 Uitkomst verwachtingen

In hoofdstuk twee, het theoretisch kader, werden vanuit de literatuur een zestal factoren aangedragen die mogelijk een rol konden spelen bij de vorming van medewerkerspercepties ten aanzien van opleidings- en ontwikkelingsbeleid. Deze factoren waren de onderlinge relatie tussen leidinggevende en medewerker, *Supervisor's Organizational Embodiment* (SOE), communicatie, het contact met collega's, *critical incidents* en het lidmaatschap van de vakbond. Op basis van deze factoren die in de literatuur werden gevonden, is de verwachting opgesteld dat deze factoren voor medewerkers van belang zouden zijn bij de vorming van hun perceptie van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid. Desondanks zijn niet al de hierboven genoemde factoren naar voren gekomen uit het empirisch onderzoek. *Supervisor's Organizational Embodiment* en de rol van de vakbond zijn tijdens de gesprekken met respondenten niet naar voren gekomen als factor op basis waarvan medewerkers zich een beeld vormen van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid.

Uit de literatuur kwam naar voren dat *Supervisor's Organizational Embodiment* zou kunnen dienen als factor waarop medewerkerspercepties van opleidings- en ontwikkelingsbeleid worden gebaseerd. Eisenberger et al. (2010) richten zich hierbij op de vraag of de medewerker steun ervaart van de organisatie in het geheel, of van slechts de leidinggevende als individu. Alhoewel in de gesprekken met medewerkers weliswaar de verwachting werd bevestigd dat de leidinggevende een belangrijke rol speelt bij de vorming van hun perceptie van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid, is de positie van waaruit de leidinggevende opereert niet als factor aangedragen. Wellicht dat respondenten hun leidinggevende veelal als gelijkgestemde zien, aangezien de leidinggevende over het algemeen ook nog een aantal uur als docent functioneert.

De Wit (2012) laat zien dat docenten binnen het Voortgezet Onderwijs het gevoel hebben dat de leidinggevende niet zozeer de kant van de organisatie kiest, maar juist meer achter de docent staat. Mogelijkerwijs speelt het feit of de medewerker namens de organisatie of vanuit zichzelf handelt daarom geen noemenswaardige rol in dit onderzoek.

Daarnaast werd op basis van de inzichten uit de literatuur voorafgaand aan het empirisch onderzoek ook de verwachting uitgesproken dat het lidmaatschap van een vakbond een rol zou kunnen spelen bij de vorming van medewerkerspercepties ten aanzien van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid. De rol van de vakbond is in de gesprekken echter nauwelijks ter sprake gekomen.

Het proefschrift 'bevlogenheid docenten' (Konermann, 2012) laat zien dat docenten veelal intrinsiek gemotiveerd zijn om in het onderwijs te werken. Uit het proefschrift blijkt dat docenten energie halen uit hun werk en trots zijn op het feit dat ze in het onderwijs mogen werken. Doordat docenten binnen het Voortgezet Onderwijs veel waarde hechten aan deze intrinsieke waarden, vinden ze de extrinsieke zaken waar de vakbond zich op richt wellicht minder belangrijk. Zodoende speelt de vakbond ook geen noemenswaardige rol bij de vorming van hun perceptie ten aanzien van HR beleid.

## 6.2 Theoretische implicatie

Dit onderzoek had tot doel om het veld van factoren die van invloed zijn op de percepties van medewerkers ten aanzien van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid te verkennen, om zodoende inzicht te verkrijgen in de factoren die een rol spelen bij de vorming van medewerkerspercepties van dit beleid. Uitgangspunt was hierbij om te kijken of de attributies zoals opgesteld door Nishii et al. (2008) allesomvattend zijn wat betreft factoren die bijdragen aan het beeld dat medewerkers hebben van HR beleid.

Zoals eerder in dit onderzoeksrapport besproken heeft de attributietheorie als uitgangspunt dat de doelstellingen die in de ogen van de medewerkers verbonden zijn aan het HR beleid leidend zijn bij de vorming van medewerkerspercepties. Dit terwijl uit dit onderzoek naar voren komt dat de percepties van medewerkers niet alleen op basis van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid worden gevormd, maar dat sociale relaties hier ook een belangrijke rol bij spelen.

De rol die HR van oudsher speelt binnen het Voortgezet Onderwijs kan hier mogelijk als verklaring voor dienen. Zoals in het in de inleiding van dit onderzoek aangehaalde Sectorakkoord VO 2014-2017 (2014) staat vermeld, heeft HR lange tijd weinig prioriteit gekregen binnen het onderwijs. Hier is weliswaar een verandering in te zien waarbij HR tegenwoordig steeds meer aan terrein wint, maar mogelijk is dit beleid voor medewerkers toch tamelijk onbekend. Hierdoor kan het voorkomen dat zij door een gebrek aan inhoudelijke kennis over het opleidings- en ontwikkelingsbeleid hun perceptie ook vormen op basis van de sociale relaties die zij binnen de school onderhouden.

Wanneer tot op heden werd gesproken over de vorming van medewerkerspercepties ten aanzien van HR beleid, was attributietheorie van Nishii et al. (2008) veelal leidend. In deze theorie wordt verondersteld dat de percepties van medewerkers ten aanzien van HR beleid worden gevormd op basis van de doelstellingen die in hun ogen verbonden zijn aan dit beleid. Wanneer echter wordt gekeken naar de theorievorming die dit onderzoek heeft opgeleverd, komt naar voren dat medewerkers hun perceptie niet enkel en alleen vormen op basis van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid zoals dat binnen de omgeving waar zij werkzaam zijn bestaat. Ook sociale relaties die medewerkers onderhouden spelen naast de inhoudelijke aspecten van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid een rol bij de vorming van medewerkerspercepties. Dit inzicht is een toevoeging aan de bestaande theoretische kennis op het gebied van de vorming van medewerkerspercepties ten aanzien van HR beleid.

### 6.3 Praktische implicatie

Zoals in het hoofdstuk Methode verantwoord, heeft dit onderzoek plaatsgevonden op drie verschillende scholen binnen het Voortgezet Onderwijs. In totaal is met zestien docenten gesproken, die allen factoren hebben genoemd op basis waarvan hun perceptie van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid wordt gevormd. Wat de implicaties van dit onderzoek zijn voor de deelnemende scholen en mogelijk voor het Voortgezet onderwijs in zijn algemeenheid, zal in deze paragraaf worden gesproken.

Ten eerste krijgen de scholen door middel van deelname aan het onderzoek terugkoppeling van de resultaten, waardoor zij meer inzicht verkrijgen in hoe medewerkerspercepties van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid tot stand komt. Bij deze terugkoppeling zullen de belangrijkste factoren die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen worden toegelicht.

Voor de deelnemende scholen zal dit voornamelijk inzichtelijk maken dat ook sociale relaties een belangrijke rol spelen bij de vorming van medewerkerspercepties ten aanzien van opleidings- en ontwikkelingsbeleid. Zoals in de vorige paragraaf al benoemd, kan dit er op duiden dat medewerkers niet genoeg inhoudelijke kennis hebben van het beleid om hun perceptie op te vormen. Voor de deelnemende scholen is het daarom een uitdaging om het opleidings- en ontwikkelingsbeleid beter onder de aandacht te brengen bij de docenten.

Ten tweede zijn de factoren die uit dit onderzoek naar voren zijn gekomen onder te verdelen in factoren die wel en niet beïnvloedbaar zijn voor de school. Dit gegeven laat scholen in het Voortgezet Onderwijs zien dat niet alle factoren op basis waarvan docenten hun perceptie van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid vormen door hen beïnvloedbaar zijn.

Enkele factoren waar de school invloed op zou kunnen uitoefenen zijn bijvoorbeeld de aandacht die binnen de school bestaat voor opleiding en ontwikkeling of de medewerking die docenten op dit gebied ervaren vanuit de school. Door opleidings- en ontwikkelingsbeleid als school hoger te agenderen en meer prioriteit te geven, zou de school de perceptie van docenten ten aanzien van dit beleid kunnen beïnvloeden. Daartegenover staat dat er in dit onderzoek ook een aantal factoren zijn ontdekt die bijdragen aan de vorming van medewerkerspercepties ten aanzien van opleidings- en ontwikkelingsbeleid waar de school zelf geen invloed op kan uitoefenen. Het beste voorbeeld hiervan is de factor die zicht richt op de eerdere ervaringen die een docent heeft opgedaan bij een vorige werkgever. Dit is voor de school niet beïnvloedbaar, aangezien deze geen invloed kan uitoefenen op het opleidings- en ontwikkelingsbeleid van een andere school.

#### 6.4 Reflectie op het onderzoek

Na afloop van het uitvoeren van dit onderzoek kan worden gereflecteerd op hoe het proces van onderzoek doen is verlopen. In deze paragraaf zullen daarom zowel een aantal positieve punten als verbeterpunten van dit onderzoek worden besproken.

Allereerst is een positief aspect aan dit onderzoek dat is gesproken met respondenten die werkzaam zijn binnen drie verschillende scholen en dat er ook diversiteit bestaat wanneer wordt gekeken naar de respondentgroep. Hierdoor is vanuit verschillende invalshoeken informatie gekregen over factoren die bijdragen aan de vorming van medewerkers percepties ten aanzien van opleidings- en ontwikkelingsbeleid. Daarnaast kan het exploratieve karakter van de interviews worden gezien als sterk punt van het onderzoek. Doordat in de interviews veel ruimte bij de respondent is gelaten om in eerste instantie uit eigen beweging factoren aan te dragen die een rol spelen bij de vorming van hun perceptie van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid, is de waarde van de verzamelde data gestegen. Hierdoor is geprobeerd om de rol van een subjectieve onderzoeker zo veel mogelijk te beperken. Medewerkers waren veelal in staat om uit zichzelf factoren te noemen, waardoor waardevolle inzichten zijn verkregen. Ook is het bereiken van data saturatie een sterk punt van dit onderzoek. Dit laat zien dat er in de laatste nieuwe interviews nauwelijks meer nieuwe factoren ter sprake kwamen die medewerkers van belang achten bij het vormen van hun perceptie ten aanzien van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid. Hierdoor kan worden gesteld dat het de onderzoeker in dit onderzoek is gelukt om alle voor medewerkers relevante factoren te achterhalen.

Wanneer kritisch naar het onderzoek wordt gekeken, zijn er ook een aantal verbeterpunten te noemen. Ten eerste is dit onderzoek enigszins beperkt doordat het zich enkel richt op opleiding en ontwikkeling als deelgebied van HR. In verband met de planning en haalbaarheid van het onderzoek was het echter niet mogelijk om HR beleid in het geheel als uitgangspunt te nemen.

Deze keuze heeft tot gevolg dat er slechts uitspraken kunnen worden gedaan over medewerkerspercepties van een deel van het HR beleid. Naast opleiding en ontwikkeling zullen docenten ook factoren kunnen benoemen die bijvoorbeeld een rol spelen bij hun perceptie van het wervings- en selectiebeleid van de organisatie. Een beperking van dit onderzoek is dan ook dat het slecht gedeeltelijk informatie geeft over medewerkerspercepties van HR beleid, omdat dit beleid uit meer deelgebieden bestaat dan alleen opleiding en ontwikkeling dat in dit onderzoek centraal heeft gestaan. Zoals in hoofdstuk drie uitgewerkt, zijn de respondenten benaderd door de persoon die binnen de school verantwoordelijk is voor HR. Alhoewel voor het benaderen van de respondenten tussen onderzoeker en school is besproken over criteria waaraan respondenten moeten voldoen, heeft de onderzoeker uiteindelijk geen invloed gehad op de respondenten die werden gevraagd voor deelname aan het onderzoek. Hierdoor bestaat de mogelijkheid dat de docenten die het meest positief zijn over de school als respondent zijn aangedragen.

Desondanks durfden respondenten op bepaalde punten toch kritisch te zijn op het opleidings- en ontwikkelingsbeleid zoals dat door de school wordt gevoerd. Op een enkel punt kunnen wel vraagtekens worden gezet bij de antwoorden van de respondenten. Dit heeft met name betrekking op de beschrijving van de onderlinge relatie tussen leidinggevende en medewerker. Deze werd door de respondenten waarbij dit onderwerp ter sprake kwam stuk voor stuk als positief betiteld. Dit roept de vraag op of dit ook daadwerkelijk zo is, of dat respondenten toch bang zijn geweest om hun leidinggevende te schaden en daarom op dit punt sociaal wenselijk geantwoord hebben. Alhoewel geprobeerd is om sociaal wenselijke antwoorden van respondenten te voorkomen door gedurende het gesprek een veilige, vertrouwde omgeving te creëren en de privacy en anonimiteit van de respondent te waarborgen, is op het punt van de relatie met de leidinggevende wellicht toch sociaal wenselijk geantwoord door respondenten.

## 6.5 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Naar aanleiding van de uitkomsten van dit onderzoek, kunnen een aantal aanbevelingen worden opgesteld met betrekking tot vervolgonderzoek naar medewerkerspercepties ten aanzien van HR beleid.

Ten eerste zou het interessant zijn om onderzoek te doen binnen het Voortgezet Onderwijs naar medewerkerspercepties ten aanzien andere HR deelgebieden. Ter afbakening is in dit onderzoek gekozen voor opleiding en ontwikkeling, maar daarnaast bestaan ook nog deelgebieden van HR als werving en selectie of beoordeling en beloning. Door te onderzoeken welke factoren bij deze deelgebieden een rol spelen bij de vorming van medewerkerspercepties, kan gekeken worden of hier overeenkomsten in te vinden zijn met de uitkomsten van dit onderzoek. Door ook onderzoek te verrichten naar andere HR deelgebieden, zal de kennis over factoren die een rol spelen bij de vorming van medewerkerspercepties ten aanzien van HR beleid verder kunnen worden uitgebreid.

Ten tweede kan onderzoek naar medewerkerspercepties ook binnen andere sectoren worden uitgevoerd. De context van het Voortgezet Onderwijs zal van invloed zijn geweest op de resultaten. Iedere sector zal op die manier zijn eigen kenmerken hebben die mogelijk van invloed zijn op de vorming van medewerkerspercepties. Binnen een andere context, worden er daarom wellicht andere factoren genoemd die bijdragen aan de vorming van medewerkerspercepties ten aanzien van opleidings- en ontwikkelingsbeleid. Het zou interessant zijn om de resultaten van onderzoek binnen andere sectoren te vergelijken met de uitkomsten van dit onderzoek, om zodoende te bekijken waar de overeenkomsten en verschillen zijn te vinden en hoe die verschillen zijn te verklaren.

Ten derde kan dit in onderzoek in een kwantitatieve vorm op meerdere scholen binnen het Voortgezet Onderwijs worden herhaald. Door middel van een vragenlijst die wordt voorgelegd aan docenten binnen het Voortgezet Onderwijs, kan kwantitatieve data worden verzameld. De factoren die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen, zouden daarbij kunnen worden gebruikt om te onderzoeken of deze factoren ook voor andere docenten een rol spelen bij de vorming van hun perceptie van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid. Bij een kwantitatief onderzoek kunnen meer gegevens worden verzameld van verschillende docenten en kunnen er wellicht uitspraken worden gedaan over de generaliseerbaarheid van de resultaten die worden gevonden.

## Literatuur

Bergenhengouwen, G.J. & Mooijman, E.A.M (2010). Strategisch opleiden en leren in organisaties. Groningen/Houten: Noordhof Uitgevers

Boeije, H. (2012). *Analysis in qualitative research*. Sage publications.

Boselie, P. (2010). *Strategic Human Resource Management: A balanced Approach*. Berkshire: McGraw-Hill Education.

Bos-Nehles, A. C., & Bondarouk, T. V. (2012, May). How line management intentions become employee perceptions: Conceptualization of the role of frames in HRM system strength.

Bos-Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M. J., & Kees Looise, J. (2013). Employee perceptions of line management performance: applying the AMO theory to explain the effectiveness of line managers' HRM implementation. *Human resource management*, 52(6), 861-877.

Bowen, D.E. & C. Ostroff. 2004. 'Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system.' In: *Academy of Management Review*, 29 (2):203-221.

Boxall, P. & Purcell, J. (2011), *Strategy and Human Resource Management*, 3rd edition, Palgrave

Brewster, C. (1995) 'Towards a European model of human resource management', *Journal of International Business Studies*, Vol. 26, No. 1, pp.1-21.

Brewster, C. (2007). A European perspective on HRM. *European Journal of International Management*, 1(3), 239-259.

Brewster, C., Brookes, M. & Gollan, P.J. (2014), 'The institutional antecedents of the assignment of HRM responsibilities to line managers', *Human Resource Management*, doi:10.1002/hrm.21632.

Butterfield, L. D., Borgen, W. A., Amundson, N. E., & Malio, A.-S. T. (2005). Fifty years of the critical incident technique: 1954-2004 and beyond. *Qualitative Research*, 5(4): 475-497.

Desimone, L. M. (2009). Improving impact studies of teachers' professional development: Toward better conceptualizations and measures. *Educational researcher*, 38(3), 181-199.



- Edvardsson, B., & Roos, I. (2001). Critical incident techniques: Towards a framework for analysing the criticality of critical incidents. *International Journal of Service Industry Management*, 12(3), 251-268.
- Egan, T. M., Upton, M. G., & Lynham, S. A. (2006). Career development: Load-bearing wall or window dressing? Exploring definitions, theories, and prospects for HRD-related theory building. *Human Resource Development Review*, 5(4), 442-477.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T.E., Gonzalez-Morales, M.G. & Steiger-Mueller, M. (2010), 'Leader-member exchange and affective organizational commitment: the contribution of supervisor's organizational embodiment', *Journal of Applied Psychology*, 95 (6), 1085-1103.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565-573.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, 82(6), 827.
- Gilbert, C., De Winne, S. & Sels, L. (2013), 'Doeltreffend HRM door lijnmanagers?', *Tijdschrift voor HRM*, 16 (1): 5-21.
- González-Romá, V., Peiró, J. M., & Tordera, N. (2002). An examination of the antecedents and moderator influences of climate strength. *Journal of applied psychology*, 87(3), 465.
- Graen, G.B., Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multilevel multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, vol.6, no.2, p.219-247.
- Guest, D. E., & Dewe, P. (1988). Why do workers belong to a trade union?: a social psychological study in the UK electronics industry. *British Journal of Industrial Relations*, 26(2), 178-194.
- Guest, D. E., & Dewe, P. (1991). Company or trade union: which wins workers' allegiance? A study of commitment in the UK electronics industry. *British Journal of Industrial Relations*, 29(1), 75-96.
- Hamlin, B., & Stewart, J. (2011). What is HRD? A definitional review and synthesis of the HRD domain. *Journal of European Industrial Training*, 35(3), 199-220.

- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming teaching in every school*. Teachers College Press.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.
- Kelley, H. H., & Michela, J. L. (1980). Attribution theory and research. *Annual review of psychology*, 31(1), 457-501.
- Knies, E. (2012). Meer waarde voor en door medewerkers: een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement.
- Konermann, J. (2012). *Teachers' work engagement: A deeper understanding of the role of job and personal resources in relationships to work engagement, its antecedents and its outcomes*. Diss. Enschede.
- Leisink, P., & Boselie, P. (2014). Strategisch HRM voor beter onderwijs.
- Liden, R.C., & Maslyn, J.M. (1998). Multi-dimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24, 43-72.
- Loon, van N., & Noordegraaf, M. (2014). Professionals onder druk of professionele tegendruk?: Gebalanceerde motivatie voor de publieke zaak in professionele publieke dienstverlening. *B en M: tijdschrift voor beleid, politiek en maatschappij*, 41(3), 205.
- Morgeson, F. P. Hofmann, D. A. (1999). The structure and function of collective constructs: implications for multilevel research and theory development. *Academy of Management Review* 24 (2):249-255
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. 2008. Employee attributions of the “why” of HR practices: their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3): 503-545.
- Paul, A.K. en R.N. Anantharaman (2004). Influence of HRM Practices on Organizational Commitment: A Study Among Software Professionals in India. *Human Resource Development Quarterly*. 15 (1): 77-88.
- Purcell, J, & Hutchinson, S. (2007), 'Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence', *Human Resource Management Journal*, 17 (1): 3-20
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836.

Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of occupational and organizational psychology*, 74(4), 511-541.

Sectorakkoord VO 2014-2017. Klaar voor de toekomst! Samenwerken aan onderwijskwaliteit.

Tharenou, P., Saks, A.M. en C. Moore (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*. 17: 251-273.

Tierney, P. 1999. 'Work relations as a precursor to a psychological climate for change: The role of work group supervisors and peers.' In: *Journal of Organizational Change Management*, 12 (2):120-134.

Thijssen, J. (2004). Competentieontwikkeling, employability en lifelong learning. *Tijdschrift voor HRM*, 1, 7-23.

Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.

Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological Review*, 92, 548-573.

Wit, de B. C. (2012). Loyale leiders. Een onderzoek naar de loyaliteit van leidinggevendenden aan docenten in het voortgezet onderwijs.

Wright, P.M. & Nishii, L.H. (2013), Strategic HRM and organizational behaviour: Integrating multiple levels of analysis', in J. Paauwe, D. Guest & P. Wright (eds), *HRM & Performance: Achievements & Challenges*, Chichester: Wiley: 97-110

## Bijlagen

In de bijlagen zullen achtereenvolgens de respondentenlijst, de topiclijst die is gebruikt bij het afnemen van de interviews en de codeboom terug te vinden zijn.

### Bijlage I: Respondentenlijst

<b>Datum</b>	<b>School</b>	<b>Respondent</b>	<b>Geslacht</b>	<b>Fase loopbaan*</b>
08/04/2016	KSH Hoofddorp	Respondent 1	Man	Ervaren docent
11/04/2016	KSH Hoofddorp	Respondent 2	Vrouw	Beginnend docent
13/04/2016	Vathorst College	Respondent 3	Man	Ervaren docent
14/04/2016	d'Oultremontcollege	Respondent 4	Man	Ervaren docent
14/04/2016	d'Oultremontcollege	Respondent 5	Man	Ervaren docent
15/04/2016	KSH Hoofddorp	Respondent 6	Vrouw	Beginnend docent
15/04/2016	KSH Hoofddorp	Respondent 7	Vrouw	Beginnend docent
18/04/2016	KSH Hoofddorp	Respondent 8	Vrouw	Ervaren docent
18/04/2016	KSH Hoofddorp	Respondent 9	Man	Ervaren docent
18/04/2016	Vathorst College	Respondent 10	Man	Ervaren docent
19/04/2016	d'Oultremontcollege	Respondent 11	Man	Ervaren docent
19/04/2016	d'Oultremontcollege	Respondent 12	Man	Ervaren docent
20/04/2016	Vathorst College	Respondent 13	Vrouw	Beginnend docent
20/04/2016	Vathorst College	Respondent 14	Man	Beginnend docent
11/05/2016	Vathorst College	Respondent 15	Man	Ervaren docent
12/05/2016	Vathorst College	Respondent 16	Man	Ervaren docent

*\* Beginnende docenten: 0-5 jaar als docent werkzaam in het Voortgezet Onderwijs  
Ervaren docenten: 5 jaar of langer als docent werkzaam in het Voortgezet Onderwijs*

## Bijlage II: Topiclijst interviews

### 1. Introductie

- Introduceren onderzoeker en onderzoek
- Introductie interview
- Verzoek tot opname interview
- Waarborgen anonimiteit respondent
- Ruimte voor vragen/opmerkingen

### 2. Beschrijving HR-beleid opleiding en ontwikkeling

- Wat is uw beeld van het HR/P&O beleid van uw school op het gebied van opleiding en ontwikkeling van docenten?
- Welke doelstellingen zijn in uw ogen verbonden aan dit beleid? (Bijvoorbeeld: onderwijskundige/financiële doelen, welzijn van medewerkers)
- Op welke wijze komt u in aanraking met het HR beleid van de organisatie?

### 3. Percepties

- Waardoor wordt uw beeld van het gevoerde HR beleid gevormd? → Kunt u dit toelichten, hier voorbeelden van geven?
- Wie ziet u als verantwoordelijk voor het ontstaan van een bepaald beeld? Bijv. Organisatie, leidinggevende, collega's etc.

*(Na de hierboven gestelde algemene vraag op basis waarvan medewerkerspercepties van het opleidings- en ontwikkelingsbeleid wordt gevormd, staan hieronder enkele vragen die zijn opgesteld op basis van de thema's die voort zijn gekomen uit het literatuuronderzoek)*

### 4. Leidinggevende

- Hoe zou u de relatie met uw leidinggevende omschrijven?
- Is deze relatie van invloed op uw beeld van het HR beleid binnen uw organisatie? Hoe werkt dit?
- Op welke wijze communiceert uw leidinggevende met u met betrekking tot HR/P&O praktijken?

### 5. Supervisor's Organizational Embodiment

- In hoeverre heeft u het idee dat uw leidinggevende handelt namens de organisatie?
- Is dit van invloed op uw beeld van het HR beleid binnen uw organisatie? Hoe werkt dit?

### 6. Communicatie

- Op welke wijze wordt er met u gecommuniceerd over het opleidings- en ontwikkelingsbeleid? Hoe ervaart u deze communicatie?
- Is de wijze van communicatie van invloed op uw beeld van het HR beleid binnen uw organisatie? Hoe werkt dit?

#### 7. Verhalen Collega's

- Worden er weleens door collega's verhalen gedeeld over hun ervaringen met het opleidings- en ontwikkelingsbeleid? Kunt u hier een voorbeeld van geven?
- Zijn de verhalen van collega's van invloed op uw beeld van het HR beleid binnen uw organisatie? Hoe werkt dit?

#### 8. Critical incidents

- Zijn er binnen uw loopbaan momenten voorgevallen die een diepe indruk op u hebben gemaakt? Kunt u deze beschrijven?
- Is dit van invloed op uw beeld van het HR beleid binnen uw organisatie? Hoe werkt dit?

#### 9. Vakbond

- Bent u lid van een vakbond? Zo ja, van welke vakbond?
- Is dit van invloed op uw beeld van het HR beleid binnen uw organisatie? Hoe werkt dit?

#### 10. Percepties

- Zijn er volgens u nog andere factoren die van invloed zijn op het beeld dat u heeft van het HR/P&O beleid van uw school?

#### 11. Afsluiting

- Mogelijkheid voor de respondent voor vragen/opmerkingen naar aanleiding van het interview
- Verdere verloop onderzoek schetsen

## Bijlage III: Codeboom

### 1. Introductie opleidings- en ontwikkelingsbeleid

- A. Aanraking HR
  - Gesprekkencyclus
  - Beginnende docenten
  - Informatie van school
- B. Doelstellingen HR
  - Onderwijskundige doelstellingen
    - Kwaliteit van onderwijs
  - Financiële doelstelling
  - Organisatorische doelstelling

### 2. Factoren waarop perceptie wordt gevormd

- A. Communicatie
  - Duidelijkheid
  - Volledigheid
  - Laagdrempeligheid
- B. Critical incidents
  - Kritieke ervaring
  - Indruk gemaakt
- C. Verhalen collega's
  - Uitwisselen ervaringen
  - Invloed op eigen perceptie
- D. Eerdere ervaring opleidings- en ontwikkelingsbeleid
  - Vergelijking met beleid voorgaande school
  - Afweging maken tussen beleid
  - Identificatie
- E. Identificatie met het beleid
  - Overeenkomst eigen gedachte
- F. Aandacht voor opleiding en ontwikkeling
  - Aandacht
  - Ruimte voor eigen inbreng
  - Meedenken door organisatie
- G. Onderlinge relatie leidinggevende
  - Band met leidinggevende
- H. Medewerking vanuit de organisatie
  - Mogelijkheden
  - Initiatief vanuit organisatie





