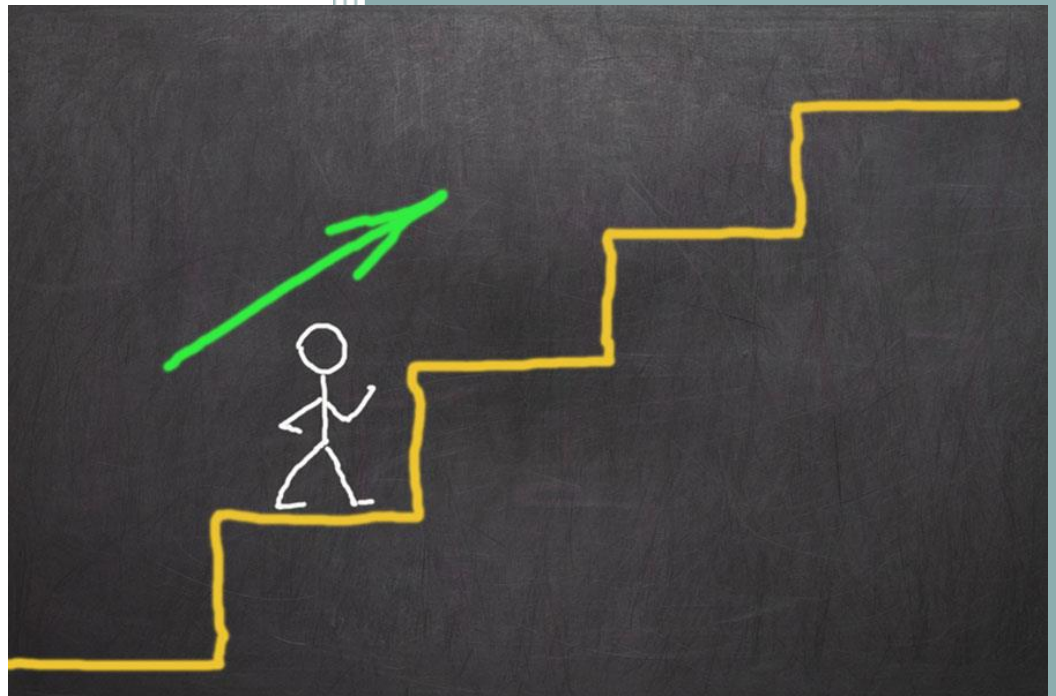


# Locked-in: safe, yet unsatisfied

Een onderzoek naar Locked-in en de employability orientation- en activiteiten van medewerkers



Student: A. Postma

Studentnummer: 5759943

Master Strategisch Human Resource Management, Universiteit Utrecht

Begeleider: Prof. dr. Mandy van der Velde

Tweede begeleider: dr. Wouter Vandenabeele

Datum: 07-07-2017

## Voorwoord

Voor u ligt de scriptie ‘Employability’. Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de master Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht. Het onderzoek is van februari tot juli 2017 uitgevoerd bij een grote Nederlandse verzekeringsmaatschappij.

Tijdens dit onderzoek heb ik veel geleerd over het onderwerp employability. Door het literatuuronderzoek en de gesprekken met medewerkers zowel binnen als buiten de organisatie, heb ik mogen zien wat het begrip employability voor mensen inhoudt. Daarnaast heb ik mogen ervaren wat een organisatie moet doen om zaken te veranderen, en wat daar allemaal bij komt kijken.

Gedurende mijn onderzoek stond mijn begeleider vanuit de universiteit, Mandy van der Velde, altijd voor mij klaar. Ik wil haar graag bedanken voor de waardevolle feedback, de uitleg en de steun. Ik heb veel geleerd, niet alleen over kwantitatief onderzoek doen, maar ook over het to the point en gestructureerd schrijven.

Ook mijn begeleider vanuit de verzekeringsmaatschappij, mevrouw Langerak, heeft mij tijdens deze periode gesteund en begeleid. Ik bedank haar hierbij voor de hulp met mijn onderzoeksvraag en voor het mij verder op weg helpen binnen de organisatie. Ik kijk terug op een leerzame en fijne tijd bij de organisatie en daarvoor wil ik ook mijn andere collega’s van het HR-team bedanken.

Verder wil ik mijn ouders, mijn zus en mijn zwager bedanken. Jullie hebben mij onvoorwaardelijke steun en vertrouwen gegeven en zonder het luisteren naar mijn lange monologen over mijn onderzoeksvragen, de hulp bij SPSS en het lezen van mijn hoofdstukken, zou mijn scriptie niet zo volledig zijn als nu.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van mijn scriptie.

A. Postma

7 Juli te Utrecht

## Inhoudsopgave

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Hoofdstuk 1 Inleiding .....</b>   | <b>6</b>  |
| <b>Leeswijzer.....</b>   | <b>8</b>  |
| <b>Hoofdstuk 2 Theoretisch kader.....</b>  | <b>9</b>  |
| 2.1 Wat wordt er verstaan onder employability? .....   | 9         |
| 2.1.1 Wat houdt employability orientation in?.....   | 11        |
| 2.1.2 Wat houden employability activities in? .....  | 12        |
| 2.2 Een nieuw fenomeen: Locked-in.....   | 13        |
| 2.3. Wat is Continuance Commitment en wat is de invloed daarvan op employability orientation? .....  | 15        |
| 2.4 Sociale steun en employability orientation.....  | 16        |
| 2.4.1. De invloed van leidinggevenden op employability orientation .....                             | 16        |
| 2.4.2. De invloed van collega's op employability orientation.....                                    | 18        |
| 2.5 Persoonlijkheidskenmerken: proactief gedrag en self-efficacy .....                               | 18        |
| 2.5.1. Wat wordt er verstaan onder proactief gedrag?.....  | 19        |
| 2.5.2 Wat houdt self-efficacy in? .....  | 20        |
| 2.6 De relatie tussen de persoonskenmerken en employability orientation .....                        | 21        |
| 2.7 Onderzoeksmodel.....   | 22        |
| <b>Hoofdstuk 3 Methode .....</b>   | <b>23</b> |
| 3.1 Organisatie en respondenten.....   | 23        |
| 3.2 Vragenlijst en meetinstrumenten .....  | 24        |
| 3.3 Procedure .....  | 28        |
| 3.4 Data analyse .....   | 28        |
| <b>Hoofdstuk 4 Resultaten .....</b>  | <b>30</b> |
| 4.1 Beschrijvende analyse.....   | 30        |
| 4.2 Correlaties tussen variabelen .....  | 31        |
| 4.2.1 Het verband tussen employability orientation en employability activities .....                 | 31        |
| 4.2.2 Het verband tussen employability orientation en Locked-in.....                                 | 31        |
| 4.3 Regressie analyses.....  | 32        |
| 4.3.1 Continuance Commitment als moderator van Locked-in en employability orientation .....          | 32        |
| 4.3.2 Steun leidinggevende als moderator van de relatie Locked-in en employability orientation ..... | 36        |
| 4.2.3 Steun collega's als moderator van relatie Locked-in en employability orientation .....         | 36        |
| 4.4 De relatie tussen persoonlijkheidskenmerken en employability orientation .....                   | 41        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Hoofstuk 5 Conclusie en Discussie</b> .....                            | <b>42</b> |
| 5.1 Bevindingen en theoretische implicaties.....                          | 42        |
| 5.2 Aanbevelingen voor de praktijk.....                                   | 45        |
| 5.3.Limitaties van het onderzoek en suggesties voor vervolgonderzoek..... | 47        |
| 5.4Discussiepunten.....   | 49        |
| 5.5 Slotconclusie.....  | 50        |
| <b>Literatuurlijst</b> .....  | <b>52</b> |

## Samenvatting

Organisaties kunnen tegenwoordig niet meer om markt veranderingen heen. Er is bovendien sprake van steeds snellere ontwikkelingen op het gebied van digitalisering, globalisering en innovatie. De noodzaak om als organisatie te veranderen en aan te passen is groot. Om dat te kunnen doen, is de persoon van de medewerker van groot belang. Tegenwoordig verschuift de focus van life-time employment naar life-time employability en wordt er steeds sterker ingezet op het aanpassingsvermogen van de medewerkers. Echter, medewerkers zijn soms niet in staat om zich aan te passen, en blijven daardoor langer in een baan of organisatie, vaak ook door gebrek aan alternatieven op de arbeidsmarkt. Dit wordt wel het Locked-in fenomeen genoemd, een relatief nieuw fenomeen dat nog niet eerder in verband is gebracht met employability orientation en employability activities.

De doelstelling van dit onderzoek was om te achterhalen of er een relatie is tussen Locked-in en employability orientation. De bijbehorende onderzoeksvraag was: *Wat is de invloed van het Locked-in fenomeen op employability orientation en in welke mate bepalen continuance commitment, sociale steun en persoonlijkheidskenmerken mede de employability orientation en employability activities van medewerkers?*

Op basis van eerder onderzoek, is er een negatieve relatie tussen Locked-in en employability orientation als hypothese opgesteld. Daarnaast is er gesteld dat persoonlijkheidskenmerken een positieve relatie zouden hebben met employability orientation. Ook zijn de hypothesen opgesteld dat Continuance Commitment en sociale steun, de relatie tussen Locked-in en employability orientation zouden modereren.

Het onderzoek is uitgevoerd bij de afdeling Schade & Inkomen bij een Nederlandse verzekeringsmaatschappij. Er is een kwantitatief onderzoek uitgevoerd en er is een enquête verstuurd naar 976 respondenten. In totaal hebben 281 respondenten hieraan deelgenomen. Er is gebruik gemaakt van bestaande meetinstrumenten. De hypothesen zijn getoetst door middel van zowel correlaties, als multiple regressie analyses voor de modererende variabelen. Uit de factoranalyse voor Locked-in werden er twee sub dimensies gevonden: 'Toekomst oriëntatie' en 'Locked'. Hierdoor zijn er voor de desbetreffende hypothesen, sub hypothesen opgesteld.

Zoals verwacht is er een positief verband gevonden tussen employability orientation en employability activities (H1). De resultaten lieten zien dat alleen toekomst oriëntatie een negatief verband heeft met employability orientation (H2a). Tegen de verwachting in toonden de resultaten geen moderatie effect van Continuance Commitment op de relatie tussen beide sub dimensies van Locked-in en employability orientation (H3). De steun van leidinggevende had een moderatie effect op de relatie tussen Toekomst oriëntatie als sub dimensie van Locked-in en employability orientation. Ten aanzien van de steun van collega's toonden de resultaten alleen een moderatie effect van steun collega's op de relatie tussen de sub dimensie Locked en

employability orientation (H4). De resultaten van hypothese 5 en 6 toonden verder aan dat zowel proactief gedrag als self-efficacy een (zwak) verband hebben met employability orientation.

De voornaamste conclusie die uit het onderzoek kan worden getrokken, is dat er twee sub dimensies van Locked-in geïdentificeerd zijn; voor verdere implicaties van het Locked-in fenomeen is nader onderzoek vereist. Verder moet er ingezet worden op employability orientation, waardoor de employability activiteiten worden verhoogd. Daarnaast blijkt de leidinggevende een belangrijke rol te hebben om medewerkers te ondersteunen, om zo meer employable te worden en daardoor ook minder 'vast te roesten' in hun functie. Persoonlijkheidskenmerken hebben hier ook een aandeel in. Ook kan er gefocust worden op begeleiding bij medewerkers die geclassificeerd worden als Locked-in of als risicogroep.

## Hoofdstuk 1 Inleiding

In de afgelopen jaren worden organisaties steeds meer geconfronteerd met de noodzaak om te veranderen. Door de snelle ontwikkelingen op het gebied van digitalisering, globalisering en innovatieve ontwikkelingen, wordt deze noodzaak alleen maar groter. Daarnaast zijn producten en diensten op de markt aan verandering onderhevig, onder andere omdat klanten vragen om meer flexibiliteit (De Vries, Schoenmaker, Streppel & Verhoeven, 2015).

Daarom is het de afgelopen tijd steeds belangrijker geworden om dynamisch te zijn als organisatie. Doordat de markt in een rap tempo verandert, betekent dat voor organisaties dat ze snel moeten kunnen reageren en veranderen om een relevante speler te blijven. Een organisatie kan niet meer alleen intern gericht zijn om haar bedrijfsdoelen te behalen, het is ook van belang dat ze op de markt gericht is om zo de ontwikkelingen bij te kunnen benen en een 'competitive strategic advantage' te kunnen behalen en te blijven behalen. Zo worden organisaties gedwongen om hun strategie, structuur en processen aan te blijven passen (Susanto, 2008). Op deze manier kunnen organisaties flexibeler worden, en zijn ze dus beter in staat om in te spelen op de huidige markt en haar snel veranderende omgeving (Manuel, 2014; Van der Heijde, 2016).

Naast technologische ontwikkelingen, zijn er ook veranderende sociaal-culturele ontwikkelingen in Nederland. Hierbij kan gedacht worden aan flexibilisering van de arbeidsmarkt, vergrijzing en ontgroening (Leisink et al., 2004). De trend van vergrijzing wordt alleen nog maar sterker in de toekomst. Uit een artikel van het CBS blijkt dat in 2013 63 procent van de beroepsbevolking al bij de 50-65-jarigen behoorde, en dit aandeel blijft stijgen. Deze ontwikkeling kan ook terug worden gezien in de gemiddelde leeftijd: die steeg van 36,2 jaar naar 41,7 jaar tussen 1990 en 2013 (Arts & Otten, 2014).

Binnen de sociaal-culturele ontwikkelingen in Nederland, heeft er de afgelopen tijd een verschuiving plaatsgevonden met betrekking tot employability. In vroeger tijden was het van belang om life-time employment te verwezenlijken. Veel medewerkers hadden de zekerheid van een baan voor het leven, vaak bij een enkele onderneming. Tegenwoordig zijn dit soort dienstverbanden vaak niet meer mogelijk en ook niet meer gewenst. Nu spreken we meer en meer over life-time employability (Muffles, 2003). Medewerkers werken bij meerdere bedrijven en hebben verschillende functies gedurende hun leven.

Deze diverse ontwikkelingen dragen daarmee dus bij aan de noodzaak van employability. Door de technologische innovaties en de nadruk op lifetime employability, is het van belang dat medewerkers zich kunnen aanpassen en mee ontwikkelen. Echter, vergrijzing en ontgroening kunnen dit bemoeilijken, onder meer doordat oudere medewerkers minder bereidheid tonen om in zichzelf te investeren (Dalhoeven, van Vianen & de Pater, 2011). Hierdoor wordt employability steeds belangrijker voor zowel de organisatie, als voor de medewerker. Het wordt

immers belangrijker dat medewerkers ook met veranderingen mee kunnen gaan en tegelijkertijd goed employable blijven bij hun huidige werkgever, of een andere toekomstige werkgever. Dit kan samengevat worden in de concepten employability orientation (de attitude) en employability activities (het gedrag).

Aan de ene kant hebben medewerkers een grotere verantwoordelijkheid gekregen voor hun eigen employability. Dit krijgt onder andere gestalte doordat ze hun beroepskwalificaties up to date houden en zichzelf blijven ontwikkelen, om zo meer werkzekerheid te verkrijgen (Van Dam, Van der Heijden & Schyns, 2006). Hierbij moet wel opgemerkt worden dat persoonlijkheidskenmerken ook van invloed kunnen zijn; deze kenmerken zijn onderdeel van de persoonlijkheid en niet van het gedrag van medewerkers. Daardoor is het gedrag vaak lastiger om te veranderen (Fuller & Marler, 2009). Aan de andere kant heeft de organisatie ook de taak om employability van medewerkers te bevorderen en te faciliteren, en hen zo optimaal te ondersteunen.

Een nieuw fenomeen dat bij deze ontwikkelingen naar voren komt, is het 'Locked-in' fenomeen. Hierbij gaat het om het vastgeroest zijn van medewerkers in hun functie of organisatie. Dat is tegenstrijdig met de huidige nadruk op (life-time) employability. Doordat medewerkers vast blijven zitten in hun functie, wordt er weinig gewerkt aan hun employability en ontwikkeling. Het fenomeen Locked-in is relatief nieuw in de literatuur en het is vooral onderzocht in Zweden. In bestaande kennis over Locked-in wordt de focus met name gelegd op de link van Locked-in en well-being van medewerkers. Dit onderzoek daarentegen richt zich op de relatie tussen employability orientation en Locked-in. Door het bestuderen van Locked-in vanuit een nieuw perspectief, geeft dit onderzoek nieuwe informatie over het Locked-in fenomeen en levert het daarmee een bijdrage aan de bestaande kennis.

Een organisatie waar het Locked-in fenomeen en employability een rol spelen, is de Nederlandse verzekeringsmaatschappij. Dit onderzoek zal bij deze organisatie plaatsvinden. Voor deze organisatie is het van belang dat dit onderzoek inzicht verschaft in employability en Locked-in als factoren van verandering in de organisatie. Door het concretiseren van deze factoren, kunnen de resultaten daarvan wellicht de (HR)strategie nader verduidelijken, ten dienste van medewerkers die zich (her)oriënteren op hun loopbaan. Mede door dat inzicht kan de verzekeringsmaatschappij een toonaangevende speler blijven op de verzekeringsmarkt.

Dit onderwerp is niet alleen voor de verzekeringsmaatschappij van belang, maar ook relevant voor de gehele financiële sector. Onder andere De Nederlandsche Bank (DNB) en het Centraal Plan Bureau (CPB) geven aan dat technologische innovatie gezien wordt als de belangrijkste trend die de financiële sector zal beïnvloeden (DNB 2016, Bijlsma, Ommen & Veldhuizen, 2016). DNB stelt dat organisaties moeten inzetten op het wendbaarder maken van hun organisatie, zodat ze sneller kunnen reageren op ontwikkelingen in het complexe speelveld



(DNB, 2016). Deze ontwikkelingen hebben vooral impact op de medewerkers. Door deze snelle ontwikkelingen is de kans groter dat medewerkers eerder overbodig worden. Het CPB geeft aan dat er bij banken en verzekeraars aanzienlijk minder werk is dan aan het begin van de eeuw. Deze medewerkers hebben minder kans op een nieuwe baan dan andere werkzoekenden (Polder, 2017). In een rapport geeft het UWV aan dat minder dan veertig procent van de mensen uit de financiële sector die in de WW belanden, na een jaar weer een baan heeft (UWV, 2016). Dit betekent dat medewerkers meer moeten inzetten op employability om gekwalificeerd te blijven. Het onderzoek zal wellicht kunnen bijdragen aan de discussie rondom employability, doordat er gekeken wordt naar factoren die employability en de relatie tussen Locked-in en employability kunnen beïnvloeden.

De centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek is daarom:

*Wat is de invloed van het Locked-in fenomeen op employability orientation en in welke mate bepalen continuance commitment, sociale steun en persoonlijkheidskenmerken mede de employability orientation en employability activities van medewerkers?*

Hierbij zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Wat wordt er verstaan onder employability?
2. Wat houdt het Locked-in fenomeen in?
3. Wat wordt er verstaan onder continuance commitment, sociale steun en persoonlijkheidskenmerken?
4. Wat is de invloed van employability orientation op employability activities?
5. Wat is de invloed van Locked-in fenomeen op employability orientation?
6. Wat is de invloed van continuance commitment op de relatie tussen Locked-in en employability orientation?
7. Wat is de invloed van sociale steun op de relatie tussen Locked-in en employability orientation?
8. Wat is de invloed van persoonlijkheidskenmerken op employability orientation?

### **Leeswijzer**

In het volgende hoofdstuk zal verder ingegaan worden op de belangrijkste theorieën over employability. Vervolgens wordt de methode van het onderzoek besproken in hoofdstuk 3, waaronder de respondenten, de meetinstrumenten en de procedure. Daarna worden de resultaten van het onderzoek uiteengezet in hoofdstuk 4. Tenslotte wordt de conclusie in hoofdstuk 5 behandeld en wordt er dieper ingegaan op het onderzoek in de discussie in hoofdstuk 6.

## Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

Dit onderzoek richt zich op de antecedenten van employability orientation en employability activities. Hierbij wordt specifiek gekeken naar de relaties tussen deze concepten met het Locked-in fenomeen, sociale steun, continuance commitment en persoonlijkheidskenmerken. In dit hoofdstuk worden deze begrippen geconceptualiseerd aan de hand van verschillende theorieën en eerdere onderzoeken. Hierna zullen de onderlinge relaties toegelicht worden en zullen op basis daarvan de hypotheses worden geformuleerd. Er zal begonnen worden met het concept employability. In deze paragraaf zal het concept uitgelegd worden en wordt er ingegaan op reeds bestaande literatuur (paragraaf 2.1). Vervolgens wordt er dieper ingegaan op employability orientation en employability activities (paragraaf 2.1.1 en 2.1.2). Daarna zal het Locked-in fenomeen verder worden uitgediept (paragraaf 2.2). Vervolgens zal er gekeken worden naar wat er in de literatuur als bepalend voor employability wordt beschouwd. Eerst wordt de commitment van de medewerker toegelicht (paragraaf 2.3). Daarna volgen de kenmerken van de sociale steun: leidinggevende en collega's (paragraaf 2.4). Vervolgens worden de persoonlijkheidskenmerken besproken: proactief gedrag en self-efficacy (paragraaf 2.5). Afsluitend wordt er gekeken naar de persoonskenmerken die in het onderzoek mee worden genomen (paragraaf 2.6). Tot slot worden de besproken concepten in het onderzoeksmodel schematisch weergegeven (paragraaf 2.7).

### 2.1 Wat wordt er verstaan onder employability?

Het concept employability is in opkomst sinds de jaren '50 van de vorige eeuw (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Sinds die tijd is er in de literatuur al veel bekend over employability en zijn er veel verschillende betekenissen van geweest (Rothwell & Arnold, 2007). Employability bestaat uit de woorden employment (werk), ability (bekwaamheid), adaptability (aanpassingsvermogen) en capability (vermogen) (Horn, 2005).

Tot en met de jaren '70 was de focus van employability vooral gericht op het stimuleren van groepen, zoals werklozen of gehandicapten om te laten uitmaken van de beroepsbevolking.

In de jaren '80 is de verantwoordelijkheid van de overheid verschoven naar organisaties. Het concept employability werd gekoppeld aan flexibiliteit van de organisatie en de mate waarin medewerkers mee konden komen. Sinds de jaren '90 wordt employability steeds vaker gezien als de verantwoordelijkheid van de individuele medewerker. Het concept wordt geassocieerd met de mate waarin medewerkers flexibel zijn, zich kunnen aanpassen en kunnen anticiperen op verandering (Van der Heijde, 2016).

Doordat de afgelopen jaren de ontwikkelingen in de markt steeds sneller plaats vinden en verandering de norm lijkt te zijn, is de trend die in de jaren '90 begon, steeds belangrijker

geworden. Strategisch breed inzetbaar personeel kan de organisatie concurrentievoordeel opleveren (Van Dam et al., 2006). Ook medewerkers hebben belang bij hun eigen employability. Zo kunnen ze sneller een baan vinden of behouden.

Ook is er in de loop der jaren een ander perspectief gekomen op de loopbaan van mensen. Er is nu sprake van een 'boundaryless career' ofwel een levenslange carrière in plaats van 'bounded careers', een levenslange baan bij dezelfde organisatie. In de literatuur wordt ook gesproken van de ontwikkeling naar 'lifetime employability (Thijssen, Van der Heijden & Rocco, 2008). In plaats van een meer voorspelbare hiërarchische carrière, worden er tegenwoordig meer en meer andersoortige grenzen overschreden, bijvoorbeeld die tussen beroepen, departementen en organisaties (DeFillippi & Arthur, 1996; Gunz, Evans, & Jalland, 2000). Op deze manier kan employability een alternatief worden voor baanzekerheid (Forrier & Sels, 2003).

Deze tendens wordt versterkt door het psychologische contract dat bestaat tussen de werkgever en de werknemer. Dit contract omvat de impliciete wederzijdse verwachtingen omtrent de rechten en plichten tussen de werkgever en werknemer (Rousseau, 1998). Binnen het 'nieuwe' psychologische contract wordt van medewerkers verschillende zaken verwacht: een meer actieve en flexibele inzet, en meer verantwoordelijkheid nemen voor het verbeteren van de eigen employability (De Gier, 2008). Er wordt daarnaast van werkgevers verwacht dat ze organisatiesteun en faciliteiten verstrekken voor verhoogde employability (Forrier & Sels, 2003b; Van Buren, 2003). De inhoud van het psychologische contract is dus verschoven van loyaliteit en baanzekerheid naar employability.

Door deze verschuivingen in de relatie tussen werkgever en werknemer stellen meerdere auteurs daarom dat het vermogen tot een flexibele aanpassing aan veranderingen, een voorwaarde is geworden voor loopbaansucces van medewerkers (Van Dam et al., 2006; Fugate, Kinicki & Ashfort, 2004).

Employability kan op verschillende manieren worden gedefinieerd en er bestaat wat onduidelijkheid over de exacte betekenis van employability. Verschillende onderzoekers benadrukken één specifiek onderdeel in hun definities van employability, bijvoorbeeld de interne en externe arbeidsmarkt (Forrier & Sels, 2003), het optimaliseren van competenties (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006) en interne en externe flexibiliteit van medewerkers (Berntson, Sverke & Marklund, 2006).

De meest duidelijke definitie, en ook die gehanteerd zal worden in dit onderzoek, is gevonden in Fugate et al. (2004): "*a form of work specific active adaptability that enables workers to identify and realize career opportunities*" (p. 16). Deze benadering gaat uit van de medewerkers zelf en van hun aanpassingsvermogen om employable te blijven.

Naast de verschillende invalshoeken van employability, kan men ook nog verschillende soorten employability onderscheiden. De perceptie vanuit het perspectief van medewerkers

omtrent hun employability, wordt ook wel ‘ervaren inzetbaarheid’ genoemd. Bij ervaren inzetbaarheid kunnen interne en externe inzetbaarheid onderscheiden worden. Interne inzetbaarheid gaat over de kans op een baan binnen het huidige bedrijf; externe inzetbaarheid verwijst naar een baan buiten de organisatie (De Cuyper, Bernhard-Oettel, Berntson, Witte, & Alarco, 2008). In eerder onderzoek kwam naar voren dat persoonlijkheid, attitudes, motivatie en aanpassingsvermogen van de werknemer van invloed zijn op ervaren inzetbaarheid (Fugate et al., 2004). De perceptie van medewerkers over hun eigen employability is voor hen nog meer van belang dan objectieve indicatoren (De Cuyper et al., 2008). In het algemeen zijn medewerkers die zichzelf als employable zien, en dus een sterkere controle over hun carrière hebben (Fugate et al., 2004), beter in staat om zich aan te passen aan werkveranderingen; ze blijken ook op een creatievere wijze een andere baan te kunnen zoeken (Fugate et al., 2004; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006).

Daardoor kan de employability die medewerkers zelf ervaren, gezien worden als factor die gerelateerd is aan hun loopbaanmogelijkheden (Akkermans, Brenninkmeijer, Huibers & Blonk, 2013).

Daarnaast worden kwantitatieve en kwalitatieve ervaren inzetbaarheid onderscheiden. Met kwantitatieve inzetbaarheid wordt de kans op ‘een’ baan bedoeld en kwalitatieve inzetbaarheid gaat over de kans op een ‘betere’ baan (De Cuyper et al., 2008). De kans die medewerkers hebben is een indicator van hun employability. Een hoge arbeidswaarde van een medewerker geeft dus aan dat deze medewerker voor zowel de huidige organisatie als een eventuele toekomstige organisatie interessant is (De Cuyper et al., 2008).

Employability is de afgelopen jaren dus meer van belang geworden voor zowel organisaties als medewerkers. Wanneer medewerkers meer employable zijn, zijn ze flexibeler en kunnen ze gemakkelijker anticiperen op verandering. Employability wordt versterkt door het psychologische contract, waarin de wederzijdse verwachtingen zijn opgenomen. Employability kan gaan over kansen en ontwikkelingen binnen de organisatie (intern) en buiten de organisatie (extern). Daarnaast wordt er ook onderscheid gemaakt tussen ‘een’ baan (kwantitatief) en een ‘betere’ baan (kwalitatief). Medewerkers nemen deze verschillen dus mee in de perceptie van hun eigen employability.

### **2.1.1 Wat houdt employability orientation in?**

Doordat er in organisaties meer en meer gefocust wordt op employability, worden medewerkers ook gemotiveerd zich te richten op hun eigen employability. Door de nadruk van organisaties op de organisatieflexibiliteit, is employability niet alleen maar een middel om verder te ontwikkelen en wellicht hogerop te komen, maar een noodzaak om te kunnen blijven

werken. Medewerkers moeten nu open staan voor aanpassingen in hun werk en meegaan met veranderingen (Van Dam, 2004). Forrier en Sels (2003) noemen dat 'internal employability'. Dit betekent dat medewerkers bijvoorbeeld nieuwe vaardigheden of kennis moeten verwerven en van werk moeten kunnen veranderen (Van Dam, 2003).

Deze veranderingen kunnen zowel positief of negatief worden ervaren door medewerkers. Negatieve ervaringen behelzen bijvoorbeeld verhoogde onzekerheid, meer werk, of het verliezen van efficiëntie. Deze medewerkers zagen de verhoging van hun employability door middel van veranderingen in hun werksituatie niet zitten (Cordery, Sevastos, Mueller, & Parker, 1993).

Deze diverse houdingen kunnen worden samengevat in het concept employability orientation, dat dan als volgt wordt gedefinieerd: *'Employability orientation refers to the attitudes of employees toward interventions aimed at increasing the organization's flexibility through developing and maintaining workers' employability for the organization'* (Van Dam, 2004, p, 30).

Van Dam (2004) benadrukt hier dat dit concept verschilt van andere concepten, zoals career development, career motivation of individual employability, doordat deze concepten vaker de individuele medewerker als uitgangspunt hebben.

Bij employability orientation wordt er vooral gekeken vanuit het oogpunt van de organisatie. Veel organisaties proberen door internationalisering, concurrentie en technologische veranderingen, naar meer organisatieflexibiliteit te streven. Een van de manieren om deze flexibiliteit te realiseren, is door employability van medewerkers te stimuleren. Met employability orientation wordt gefocust op de bereidheid van medewerkers om zich aan te passen aan veranderende werkeisen. Vanuit de organisatie gezien, is employability dan een onderdeel van de HR strategie, om zo de inzet van personeel te optimaliseren (Van Dam, 2004). De werkgever kan dus een belangrijke bijdrage leveren aan het verhogen van de employability van haar medewerkers.

Echter, de verantwoordelijkheid die de medewerkers zelf voor hun carrière dragen, is in deze benadering ook belangrijk om de employability orientation te kunnen verhogen. Van Dam (2003) geeft aan dat 'organizational employability' en de employability van het individu een verband hebben met elkaar (Van Dam, 2003). Dat laat zien dat beide partijen, de werkgever en de medewerker, van belang zijn voor het bevorderen van employability.

### **2.1.2 Wat houden employability activities in?**

Om employability te kunnen verbeteren, is een positieve employability orientation alleen niet voldoende. Daarom wordt er in dit onderzoek verder ingegaan op deze employability activities.

Employability activities zijn activiteiten die medewerkers ondernemen om hun employability te verbeteren en te onderhouden, zoals ontwikkelingsactiviteiten en het vergaren van meer kennis en werkervaring (Van Dam, 2004).

Eerder onderzoek heeft uitgewezen dat er een duidelijke relatie is tussen houding en gedrag (Ajzen & Fishbein, 1980; Ajzen, 1991). Een grote factor in de Theory of planned behavior van Ajzen en Fishbein (1980) is de intentie van een medewerker om bepaald gedrag te vertonen. Ajzen (1991) geeft aan dat de intentie van de medewerker voor een groot deel de motivatie van een medewerker weergeeft; het zijn indicaties van hoe hard een medewerker ergens voor wil werken. Ajzen (1991) stelt in zijn onderzoek dat houding gedrag kan voorspellen: “As a general rule it is found that when behaviors pose no serious problems of control, they can be predicted from intentions with considerable accuracy” (p.186).

Dat zou betekenen dat medewerkers die een meer positieve houding hebben ten opzichte van employability activities en interventies, ook in het algemeen meer activiteiten zullen ondernemen om hun employability te ontwikkelen.

Daarom wordt verwacht dat er een positieve relatie bestaat tussen employability orientation enerzijds en employability activities anderzijds.

**Hypothese 1:** Er is een positieve relatie tussen employability orientation en employability activities.

## **2.2 Een nieuw fenomeen: Locked-in**

Er zijn diverse redenen waarom medewerkers in een bepaalde functie of bij een bepaalde organisatie blijven. Die lopen uiteen van tevredenheid over hun werkafspraken, tot vriendschappen met collega's (Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski, & Erez, 2001). Echter, sommige medewerkers blijven onvrijwillig bij een organisatie of in een bepaalde baan werken, ook als die niet hun voorkeurssituatie is. Dit wordt ook wel het Locked-in fenomeen genoemd (Aronsson, Gustafsson & Dallner, 2000). Dat betekent dat medewerkers taken moeten uitvoeren in beroepen die ze als niet wenselijk zien. Het Locked-in fenomeen kan ook wel worden omschreven als onvrijwillige non-mobiliteit (Stengard, Bernhard-Oettel, Berntson, Leineweber & Aronsson, 2016). Dit Locked-in fenomeen is relatief nieuw in de literatuur, en de onderzoeken zijn vooral in Zweden uitgevoerd.

Een fenomeen dat al langer bekend is in de literatuur en nauw verwant is met dit concept, is job embeddedness. Dit concept wordt gedefinieerd als “the combined forces that keep a person from leaving his or her job” (Yao, Lee, Mitchell, Burton, & Sablynski, 2004, p. 159). Mitchell et al. (2001) stellen dat sommige medewerkers de organisatie niet willen of kunnen verlaten, omdat ze zo ‘embedded’ zijn in de organisatie. De ‘stuckness’ die Mitchell et al.

(2001) aangeven, kan verschillen per medewerker. Sommige medewerkers zitten vast in een slechte werkomgeving, sommigen zijn constant bang om boventallig te worden en sommigen willen wel weggaan om een betere baan te vinden, maar worden weerhouden door het potentieel verlies van pensioensopbouw of goede arbeidsvoorwaarden (Allen, Pelkotorpi & Rubenstein, 2016).

Job embeddedness bestaat uit drie dimensies: *'fit'*; de mate waarin de baan bij zijn/haar leven past, *'links'*; de mate van banden met mensen en activiteiten op het werk en als laatste *'sacrifice'*; de mate waarin het gemakkelijk is om de banden op te geven (Mitchell et al., 2001). Hoe meer een medewerker deze dimensies ervaart, hoe meer embedded hij of zij is in het werk en in de organisatie. In het kort geeft dit aan wat mensen op moeten geven als ze hun huidige positie en/of de organisatie verlaten.

Al lijken job embeddedness en het Locked-in fenomeen op elkaar, er zijn zeker verschillen tussen de concepten. Job embeddedness focust meer op de verschillende kanten van het ingebed zijn in een organisatie en de negatieve werkomgeving waar medewerkers zich in bevinden.

Bij het Locked-in fenomeen daarentegen, wordt de nadruk gelegd op het feit dat medewerkers vastzitten in een baan of organisatie, en daardoor weinig mobiliteit hebben. Aronsson et al. (2000) beschrijven het Locked-in fenomeen ook wel als 'to be permanently employed in a non-preferred occupation and undesired workplace' (p. 507).

Daarnaast is in de literatuur ook aangegeven dat het Locked-in fenomeen geassocieerd wordt met de perceptie van medewerkers, dat er weinig persoonlijke ontwikkelmogelijkheden in de organisatie zijn (Stengard et al., 2016). In de afgelopen jaren is het op de arbeidsmarkt moeilijker geworden om een baan te vinden, met een relatief hoge werkloosheid. Tijdelijke arbeidscontracten komen steeds vaker voor; vier van de tien werkenden in Nederland heeft geen vast contract (OECD, 2014; CPB 2016). Daardoor wordt het voor steeds meer medewerkers lastiger om een andere baan te vinden, aangezien ze uit minder baan alternatieven kunnen kiezen. Dit betekent dat deze medewerkers, en dan vooral de medewerkers met vaste contracten, vaker bij hun huidige werkgever blijven, ook al veranderen hun baanvoorkeuren en loopbaanplannen. Het kiezen voor een andere organisatie of voor een ander beroep, is voor veel medewerkers een grote stap.

Aronsson en Göransson (1999) stellen dat medewerkers vaak ook niet durven te investeren in trainingen die wellicht zouden leiden tot een baan die beter bij hun voorkeuren past. Medewerkers moeten dan namelijk veel tijd en soms ook geld investeren in professionele training (Ng & Feldman, 2007). Daarnaast moet de mogelijkheid om een nieuwe baan te vinden, uiteraard ook bestaan. Hierbij moeten de medewerkers vaardigheden beheersen, zoals het ontwikkelen van competentie en netwerken in het algemeen. De medewerkers moeten zichzelf

dus inzetbaar maken en in het geval van een zoektocht naar een andere werkomgeving, zich heroriënteren op hun loopbaan. Deze stappen nemen veel tijd in beslag (Wanberg, Basbug, Van Hooft, & Samtani, 2012). Individuen zijn gemotiveerd om middelen, zoals tijd en energie, te investeren, als ze geloven dat dit hen verder helpt met het verkrijgen van bijvoorbeeld een betere baan, of een hogere financiële beloning. Wanneer medewerkers niet geloven dat deze investering hen verder brengt, dan zijn ze niet gemotiveerd om dit te doen. Ze zullen daarom waarschijnlijk hun energie focussen op het beschermen van hun huidige middelen, aangezien het verliezen hiervan een verband heeft met stress en verminderd welzijn. Medewerkers die dus Locked-in zijn, zullen naar alle waarschijnlijkheid niet deelnemen aan employability initiatieven, maar zullen zich focussen op hun huidige functie en die proberen te beschermen tegen 'job or income loss' (Stengard et al., 2016). Er wordt daarom verwacht dat er een negatieve relatie bestaat tussen Locked-in en het vergroten van de eigen employability. Dat leidt tot de volgende hypothese.

**Hypothese 2:** Hoe meer een medewerker Locked-in is, hoe minder employability orientation hij of zij heeft.

### **2.3. Wat is Continuance Commitment en wat is de invloed daarvan op employability orientation?**

Er zijn diverse redenen waarom medewerkers bij een bepaalde organisatie blijven werken. Dit kan zijn omdat men het werk leuk vindt, de collega's waardeert of omdat ze trots zijn op de organisatie. Dit valt allemaal onder het concept organisatiecommitment. Deze betrokkenheid is dus belangrijk voor organisaties. Zoals Meyer en Allen (1990) ook aangeven, zullen betrokken medewerkers waarschijnlijk minder snel de organisatie verlaten.

Meyer en Allen (1990) ontdekten dat organisatiecommitment eigenlijk uit drie verschillende onderdelen bestaat: affective commitment, continuance commitment en normative commitment. Affective Commitment heeft betrekking op het willen blijven werken bij een organisatie. De medewerkers identificeren zich met de organisatie en vinden het fijn om onderdeel te zijn van de organisatie. Continuance Commitment heeft betrekking op het niet anders kunnen blijven bij een organisatie en Normative Commitment tenslotte heeft betrekking op het zich verplicht voelen om bij een organisatie te blijven werken; dit hangt samen met het idee van medewerkers dat blijven het moreel juiste ding is om te doen (Meyer & Allen, 1990; Jak & Evers, 2010).

Continuance commitment (CC) is gebaseerd op de 'side bet'-theorie van Becker (1960). Hij beschreef commitment als volgt: 'a disposition to engage in consistent lines of activities resulting from the accumulation of side-bets, which would be lost if the activity were to be



discontinued.’ (p. 36). Winst wordt geassocieerd met het blijven doen van een activiteit en kosten worden geassocieerd met het stoppen van die activiteit (Kanter, 1968). Mensen maken side-bets wanneer ze iets ondernemen dat de kosten verhoogt om een andere, gerelateerde actie te stoppen. Dus men hoopt en gokt dat de tijd en moeite die men geïnvesteerd heeft, uiteindelijk lonend zal blijken (Becker, 1960).

In de context van werk betekent dat dus dat medewerkers een langere tijd bij een organisatie werken, daarin investeren en hopen dat er een goede beloning tegenover staat. Jak en Evers (2010) noemen het aanleren van een vaardigheid die alleen gebruikt wordt in één specifieke organisatie een voorbeeld van een ‘side bet’. Wanneer medewerkers meerdere side-bets hebben gemaakt, is de kans groter dat ze langer bij de organisatie blijven.

Naast het feit dat het verlaten van de organisatie weinig voordelen meebrengt voor de medewerkers, heeft CC ook betrekking op het feit dat medewerkers niet anders kunnen dan blijven werken bij de huidige organisatie. Dan gaat het vooral aan het gebrek van alternatieven op de arbeidsmarkt. Dit verhoogt ook de kosten die men associeert met het verlaten van de organisatie. Hoe minder alternatieven medewerkers geloven dat er beschikbaar zijn, hoe sterker de continuance commitment is aan hun huidige werkgever.

Wanneer medewerkers meerdere side-bets hebben gemaakt, is de drempel hoger om zich te ontwikkelen om beter employable te zijn in de arbeidsmarkt. Mathieu en Zajac (1990) lieten in hun onderzoek zien dat commitment aan de organisatie negatief gerelateerd is aan verloop(-intentie). Echter, er is nog weinig onderzoek gedaan naar de invloed van CC op ontwikkelingsactiviteiten (Noe, Wilk, Mullen & Wanek, 1997). Voor medewerkers met CC is het blijven in de organisatie een noodzaak, en heeft men weinig baanalternatieven. Eerder onderzoek heeft ook uitgewezen dat perceptie van weinig baanalternatieven, negatief gerelateerd is aan de houding tegenover baanverandering (Van Dam, 2004). Vandaar dat verwacht wordt dat betrokkenheid bij een organisatie de relatie tussen Locked-in en employability orientation negatief beïnvloedt. Daarom luidt de hypothese als volgt:

**Hypothese 3:** Hoe sterker Continuance Commitment, hoe sterker de relatie tussen Locked-in en employability orientation is.

## **2.4 Sociale steun en employability orientation**

### **2.4.1. De invloed van leidinggevend en op employability orientation**

Leidinggevend en zijn van groot belang voor hun medewerkers. Uit onderzoek komt naar voren dat de ontwikkeling van medewerkers bevordert wordt door een goede werkrelatie met de leidinggevende (Bezuijen, 2005; Bierly, Kessler & Christensen, 2000).

In de laatste jaren is de rol van de lijnmanagers (hierna leidinggevend) veranderd. Er worden steeds meer HR taken overgeheveld naar de leidinggevend, en er is een verschuiving gekomen van de verantwoordelijkheid voor HR-praktijken van HR-professionals naar leidinggevend (Smith, 2010; Knies, 2012). Dit betekent dat de leidinggevende nu verantwoordelijk wordt gesteld voor zowel het managen van het werk, als voor mensen op operationeel niveau (Bos-Nehles, 2010). Een voordeel van deze constructie is, dat problemen van medewerkers sneller opgepakt kunnen worden door leidinggevend, omdat zij vaker aanwezig zijn op de werkvloer dan HR-professionals. Daardoor is er een link tussen HRM en de dagelijkse praktijk (Holt Larsen en Brewster, 2003). Een nadeel echter, is dat er wellicht HR vakkennis ontbreekt bij de leidinggevende, waardoor deze niet altijd adequaat met HR-taken om kan gaan. Dit is wel van belang, omdat dit de percepties en de houdingen en gedragingen van medewerkers (negatief) kan beïnvloeden (Wright en Nishii, 2007; Purcell & Hutchinson, 2007).

Deze ontwikkeling heeft ook gevolgen voor de employability ontwikkeling van medewerkers. Verschillende auteurs geven aan dat leidinggevend van grote betekenis kunnen zijn bij het helpen met employability ontwikkeling (Van Dam, 2004; De Jong, Leenders & Thijssen, 1999; Rafferty, Jimmieson & Armenakis, 2013). Leidinggevend kunnen aandacht schenken aan de voorkeuren van medewerkers en hen zo ondersteunen bij hun ontwikkeling. Dit kan gedaan worden door bijvoorbeeld medewerkers te informeren over HR-instrumenten en hen te stimuleren om de juiste HR-instrumenten te kiezen die passen bij hun wensen en die van de werkgever (Van Dam, 2004). Andere steun die de leidinggevende kan geven, is bijvoorbeeld feedback geven, functioneringsgesprekken houden en ondersteuning geven bij verwerving van competenties. Daarnaast kan ook coaching en mentorschap een onderdeel zijn van de steun van de leidinggevende.

Onderzoek wijst uit dat de relatie met de leidinggevende en de activiteiten die ondernomen worden door de leidinggevende, invloed hebben op de attitude en het gedrag van medewerkers (Knies en Leisink, 2014). Het vertrouwen en de ondersteuning van de leidinggevende kan bijdragen aan de motivatie van de medewerker en aan het verkrijgen van een positieve attitude ten opzichte van persoonlijke en employability ontwikkeling. Wanneer een leidinggevende de medewerker niet ondersteunt, zal de medewerker minder bereid zijn om te werken aan employability ontwikkeling. Het is dus van belang dat leidinggevend hun rol in de ontwikkeling van de medewerker erkennen en uitvoeren.

Omdat eerdere onderzoeken hebben aangetoond dat ondersteuning van leidinggevend voor medewerkers van groot belang is en dit bijdraagt aan een positieve attitude ten aanzien van employability orientation, wordt er een positieve relatie verwacht. De hypothese luidt daarom:

**Hypothese 4a:** Hoe groter de ervaren steun van de leidinggevende, des te minder sterk de relatie tussen Locked-in en employability orientation is.

#### 2.4.2. De invloed van collega's op employability orientation

Collega's kunnen feedback en steun leveren aan andere medewerkers (Ashford, Blatt & VandeWalle, 2003). Die steun kan zijn in de vorm van informatieverschaffing, maandelijks feedback of teamactiviteiten, zoals een teamborrel (Callaghan & Morrissey, 1993). Uit onderzoek komt naar voren dat de sociale steun van collega's motiverend werkt voor medewerkers (Schaufeli, Bakker & Van Rhenen, 2009). Deze steun kan ook een positief zelfbeeld ondersteunen (Dijkers, Jansen, de Lange, Vinkenburg & Kooij, 2010).

Naast de steun van collega's op sociaal gebied, kunnen collega's ook zorgen voor social capital. Adler en Kwon (2002) definiëren social capital "*the goodwill available to individuals or groups. Its source lies in the structure and content of the actor's social relations. Its effects flow from the information, influence, and solidarity it makes available to the actor*" (p. 23). Het identificeren en realiseren van carrière kansen wordt voor een groot deel beïnvloed door social capital. Het is ook wel het sociale en interpersoonlijke element van employability. Dit sociale aspect kan een medewerker helpen met de toegang tot carrière kansen. De grootte van het netwerk van een medewerker en de sterkte daarvan zijn twee belangrijke netwerk karakteristieken. Wanneer men aan employability gaat werken, kan social capital helpen met het zoeken naar een andere baan (Fugate et al., 2004). Vaak vinden mensen een baan door het gebruik van deze informele netwerken, bijvoorbeeld door een 'vriend van een vriend'. Boxman, De Graaf en Flap (1991) lieten in hun onderzoek zien dat top managers vaker door een informeel netwerk een baan vonden.

Er worden positieve relaties verondersteld tussen de steun van collega's en employability, en daarom luidt de hypothese als volgt:

**Hypothese 4b:** Hoe groter de steun van collega's is, des te minder sterk de relatie tussen Locked-in en employability orientation is.

#### 2.5 Persoonlijkheidskenmerken: proactief gedrag en self-efficacy

Er zijn verschillende persoonlijkheidskenmerken die in dit verband nauw verwant zijn aan elkaar. Er kan gedacht worden aan initiatief nemen, openheid voor veranderingen, locus of control, zelfvertrouwen, proactief gedrag en self-efficacy. De laatste twee concepten worden in dit onderzoek gebruikt en worden verder toegelicht. Er wordt verwacht dat deze twee concepten van groot belang zijn voor een grotere employability orientation, aangezien medewerkers steeds

meer de verantwoordelijkheid voor hun eigen employability dragen en actief gedrag daarbij gewenst is.

### **2.5.1. Wat wordt er verstaan onder proactief gedrag?**

Proactief gedrag kan gedefinieerd worden als *“taking initiative in improving current circumstances or creating new ones; it involves challenging the status quo rather than passively adapting to present conditions”* (Crant, 2000, p.436).

Er zijn verschillende concepten die nauw verwant zijn aan proactief gedrag, zoals taking charge (Morrison & Phelps, 1999), self-starting en personal initiative (Parker & Williams, 2006).

Proactief gedrag kan een grote impact hebben op medewerkers en kan tot positieve uitkomsten leiden, zoals ondernemerschap en verhoogde performance (Crant, 1995). Crant (2000) gaf in zijn onderzoek aan dat proactief gedrag het potentieel heeft *“to be a high-leverage concept rather than just another management fad”* (p.435).

Uit eerder onderzoek van Morrison en Phelps (1999) komt naar voren dat medewerkers zich vaak proactief gaan gedragen als ze zeker weten dat ze er succesvol mee zullen zijn, en er ook de consequenties kunnen overzien. Ook Frese en Fay (2001) geven aan dat medewerkers proactief gedrag laten zien als ze controle over een bepaalde zaak willen hebben en de verantwoordelijkheid op zich willen nemen. Wanneer medewerkers hun functie of rol breed definiëren, voelen ze zich verantwoordelijk voor lange termijn doelen. Dit kan resulteren in meer motivatie om proactief te zijn, om op deze manier de lange termijn doelen te halen (Parker, 2000).

Twee andere concepten die meer proactief gedrag bij medewerkers verhogen, zijn control appraisals en locus of control. Deze twee concepten zijn nauw aan elkaar verwant. Control appraisals refereert naar *“individuals’ expectations that they will feel control over situations and particularly that they can have an impact on work outcomes”* (Frese & Fay, 2001). Medewerkers met control appraisal zijn individuen die een grote mate van verantwoordelijkheid voelen, lange termijn perspectief hebben en naar nieuwe informatie zullen zoeken. Dit kan weer leiden tot meer proactief gedrag (Frese & Fay, 2001). Ook locus of control focust op het hebben van de controle. Medewerkers met een interne locus of control geloven dat zij hun eigen lot in handen hebben en vertrouwen op zichzelf om hun omgeving te managen (Rotter, 1966). Hierdoor zijn deze medewerkers ook eerder geneigd om proactief gedrag te laten zien. Medewerkers met externe locus of control, die geloven dat ze weinig controle over hun eigen leven hebben, hebben weinig vertrouwen in hun eigen carrière, waardoor ze ook minder geneigd zijn om nieuwe carrière kansen te onderzoeken en dus ook minder werken aan hun employability orientation. Er wordt verwacht dat medewerkers die proactief zijn, een hogere employability hebben. Deze

medewerkers scannen hun omgeving, bekijken welke banen beschikbaar zijn en onderzoeken welke vaardigheden en ervaring nodig zijn.

De hypothese voor deze variabele is daarom als volgt:

**Hypothese 5:** Er is een positieve relatie tussen proactief gedrag en employability orientation.

### 2.5.2 Wat houdt self-efficacy in?

Self-efficacy refereert aan de “beliefs in one’s capabilities to mobilize the motivation, cognitive resources and courses of action needed to meet given situational demands” (Wood & Bandura, 1989, p.408). Self-efficacy is dus het vertrouwen van de medewerker in de eigen capaciteiten (Gist & Mitchell, 1992). Medewerkers met self-efficacy zijn ook vasthoudender wanneer er moeilijkheden op het werk zijn (Bandura & Locke, 2003).

Wanneer er veranderingen nodig zijn, zoals aanpassingen aan het takenpakket of reorganisaties, is het moeilijker voor medewerkers met weinig self-efficacy om adequaat daarmee om te gaan. Zo wordt er gesteld dat lage self-efficacy een negatieve cyclus kan veroorzaken bij medewerkers en dat kan leiden tot angst en stress, waardoor het moeilijker wordt om hun gedrag te veranderen (Bernierth, 2004; Birdi, Allan & Warr, 1997).

Zaken die self-efficacy vergroten zijn het zelfstandig uitvoeren van taken, het ontvangen van positieve ervaringen van anderen en het overtuigd worden van het eigen kunnen in het doen van een activiteit. Hierbij is het reflecteren op het eigen kunnen belangrijk voor het ontwikkelen van self-efficacy (Korthagen & Vasalos, 2005).

Self-efficacy kan ook employability ondersteunen. Het concept bevordert aanpassingsvermogen, doordat medewerkers met self-efficacy zichzelf vertrouwen en zich gemakkelijker kunnen aanpassen aan veranderingen in hun werk, of zelfs aan een andere baan (Fugate et al., 2004). Ook Van Dam, Oreg en Schyns (2008) onderschrijven dat en geven aan dat medewerkers met self-efficacy meer openstaan voor organisatieveranderingen, meer innovatief gedrag laten zien en zich meer met ontwikkelingsactiviteiten bezighouden.

De hypothese voor self-efficacy luidt dan ook als volgt:

**Hypothese 6:** Er is een positieve relatie tussen self-efficacy en employability orientation.

## **2.6 De relatie tussen de persoonskenmerken en employability orientation**

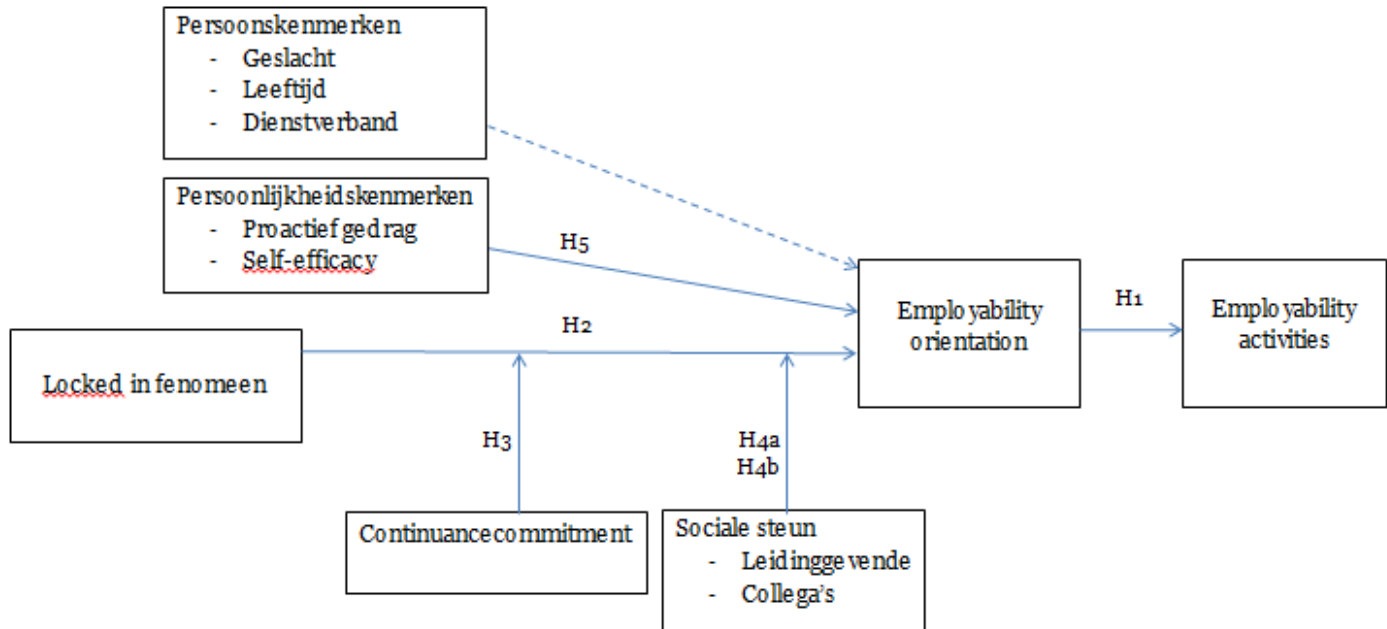
Uit eerdere onderzoeken zijn er al relaties gevonden tussen persoonskenmerken en employability. Leeftijd heeft invloed op de employability van medewerkers. In de literatuur is er bewijs te vinden voor de assumptie dat oudere medewerkers minder positief zijn over verandering en minder bereid zijn om te veranderen, onder andere omdat oudere medewerkers meer gefocust zijn op de korte termijn (Kirton & Mulligan, 1973; Pogson, Cober, Doverspike & Rogers, 2003). Ook Finkelstein, Burke & Raju (1995) hebben in een meta-analyse laten zien dat oudere medewerkers minder ontwikkelingsgericht zijn en meer gericht zijn op stabiliteit. Deze medewerkers geven wellicht de voorkeur aan een stabiele werkomgeving, hetgeen zou impliceren dat ze minder bereid zijn om te veranderen, omdat de bruikbaarheid van hun ervaring en hun expertise wordt bedreigd (Kanfer & Ackerman, 2004). In het algemeen wordt er vanuit gegaan dat hoe ouder de medewerker is, hoe minder bereid hij of zij is te veranderen. Deze negatieve relatie kan soms vergroot worden door de rol van een leidinggevende. Uit onderzoek kwam naar voren dat leidinggevendenden minder bereid waren te investeren in activiteiten die de employability van de medewerker kunnen bevorderen, als hun medewerkers wat ouder waren (Van der Heijde & Van der Heijden, 2005).

In veel onderzoeken wordt geslacht meegenomen als controle variabelen. Echter, uit het onderzoek van Rothwell & Arnold (2007) kwam naar voren dat geslacht geen invloed heeft op employability. Meerdere onderzoeken onderschrijven die uitkomsten (Van Vuuren & Marcelissen, 2013)

Voor dienstverband is er wel bewijs dat het invloed heeft op employability. Een lang dienstverband heeft een negatieve relatie met ontwikkelingsactiviteiten en het accepteren van veranderingen op het werk. Medewerkers met een korter dienstverband hebben een meer positieve houding ten opzichte van het participeren in employability interventies. Daarnaast hebben deze medewerkers ook meer kansen op ander werk en grijpen ze deze kansen sneller (Van Dam, 2003; Kozlowsky & Hults, 1987). Hier speelt opleidingsniveau ook een rol bij. Meerdere onderzoeken laten zien dat medewerkers met een hoger opleidingsniveau eerder positief reageren op veranderingen en aanpassingen op het werk (Cordery et al., 1993; Iverson, 1996).

## 2.7 Onderzoeksmodel

Het theoretisch kader wordt samengevat met het onderstaande onderzoeksmodel. Hierin staan de relaties tussen de bovengenoemde begrippen schematisch weergegeven.



## Hoofdstuk 3 Methode

### 3.1 Organisatie en respondenten

Het onderzoek is gedaan binnen een grote Nederlandse verzekeringsmaatschappij. Dit is een grote financiële dienstverlener in Nederland. In 2009 is er, mede op aandringen van de Europese Commissie, een splitsing aangekondigd van de moederorganisatie, in een separate bank en een verzekeraar. In 2014 is de verzekeringsmaatschappij formeel afgesplitst van de bank en zelfstandig onderdeel geworden van de verzekeringsholding. De organisatie biedt producten en diensten aan in verzekeren, pensioen, sparen, hypotheek en investeringen, aan ongeveer vijf miljoen klanten.

Het onderzoek zal worden uitgevoerd bij de afdeling Schade & Inkomen van de verzekeringsmaatschappij. Deze afdeling bestaat uit circa 1000 medewerkers op verschillende locaties. De organisatie is in 2014 begonnen met een substantiële reorganisatie ten einde de bedrijfsprocessen te stroomlijnen. Deze reorganisatie heeft twee jaar geduurd.

De respondenten van dit onderzoek zijn medewerkers bij de afdeling Schade & Inkomen van de verzekeringsmaatschappij. Vanuit HR is een 'mailing list' verkregen. In totaal zijn er uiteindelijk 976 respondenten van Schade & Inkomen benaderd. Er is gekozen om de enquête alleen naar medewerkers te sturen met een vast en tijdelijk contract; externe medewerkers zijn hierbij niet meegenomen. Deze externe medewerkers spreken vaak Engels en/of werken niet op een locatie van de organisatie, waardoor ze niet voor het onderzoek in aanmerking kwamen. Nadat de enquête is uitgestuurd, zijn medewerkers die niet de mogelijkheid hadden om te reageren, uit de totale onderzoekspopulatie gehaald, om redenen van bijvoorbeeld zwangerschapsverlof, boventaligheid en afwezigheid in verband met vakantie. In totaal is de enquête gestuurd naar 1034 medewerkers en uiteindelijk is het aantal benaderde respondenten 976.

De afdeling Schade & Inkomen heeft vier afdelingen: Zakelijk Schade, Particulieren Schade, Inkomen en MOVIR. Daarnaast is er een aantal staf afdelingen: Change&IT/Risk/Finance/HR/Legal en Compliance. Aangezien sommige van deze afdelingen kleiner zijn dan 10 medewerkers, is er voor gekozen om de diverse afdelingen als één antwoordcategorie in de enquête op te nemen om zo de persoonsgegevens beter te kunnen anonimiseren.

In totaal hebben 281 medewerkers de enquête ingevuld (N=281). Dit is een response rate van 28%. 62 respondenten hebben de enquête wel geopend, maar niet verder afgemaakt. Deze zijn dus niet meegenomen in het totale aantal.



Er hebben 173 (61%) mannen en 108 vrouwen gereageerd. De respondenten hebben een gemiddelde leeftijd van 45 jaar. Ze zijn gemiddeld 18 jaar in dienst van de organisatie. Ze werken gemiddeld 6 jaar in dezelfde functie. De meeste respondenten vallen in de functieschalen 10-12 (39%). Veel respondenten hebben een contract voor onbepaalde tijd (90%). Daarnaast zijn 23 respondenten (8,19%) van de respondenten manager van een team. In Tabel 3.1 is de verdeling van de respondenten over de afdeling te zien.

Tabel 3.1 Verdeling van de respondenten over de afdeling

| Afdelingen                                    | Aantal | Percentage |
|---|--------|------------|
| Zakelijk Schade                               | 83     | 30%        |
| Particulieren Schade                          | 52     | 18%        |
| Inkomen                                       | 60     | 21%        |
| MOVIR   | 33     | 12%        |
| Change&IT/Risk/Finance/HR/Legal en Compliance | 53     | 19%        |

Ten aanzien van de verdeling van persoonskenmerken van de onderzochte groep respondenten, kan geconstateerd worden dat deze vergelijkbaar is met die van de gehele organisatie is deze verdeling ongeveer hetzelfde. Bij nadere bestudering blijkt dat er geen verschil is tussen de verdeling man-vrouw in de steekproef en die van de gehele organisatie; in beide gevallen is het percentage 61% man en 38% vrouw. De gemiddelde leeftijd in de organisatie is 44,6 jaar, met een gemiddelde lengte dienstverband 16 jaar bij de medewerkers. Ten aanzien van de cijfers van de gehele organisatie, komen de gemiddelde leeftijd van 45 jaar en een gemiddelde lengte dienstverband van 18 jaar dus redelijk overeen met die van de onderzoeksgroep. Ook het type contract blijkt goed overeen te komen: 90% van de respondenten heeft een contract voor onbepaalde tijd, ten opzichte van 95% bij de gehele organisatie. Hierbij moet opgemerkt worden dat in beide gevallen de externe medewerkers eruit zijn gefilterd; deze medewerkers kunnen het percentage mogelijk naar beneden halen.

Er kan dus gesteld worden dat op dit gebied de steekproef representatief is. De organisatie beschikte verder niet over een bestand met andere persoonskenmerken, zoals de controlevariabelen 'opleiding' en 'ervaring in huidige functie'.

### 3.2 Vragenlijst en meetinstrumenten

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een combinatie van verschillende, gevalideerde vragenlijsten. De enquête bestond uit 63 vragen, inclusief enkele achtergrondvragen.

Om *employability orientation* te meten is gebruik gemaakt van een instrument dat is ontwikkeld door Van Dam (2004). Ze heeft daarbij gebruik gemaakt van 5 items van een eerdere door haar ontwikkelde schaal (Van Dam, 2003) met 16 items die de attitude van medewerkers

tegenover veranderingen in hun werk situatie meet. Daarnaast zijn er door Van Dam twee items ontwikkeld die attitudes ten opzichte van persoonlijke ontwikkeling meten. De gehele schaal bestaat dus uit 7 items. Een voorbeeld item is: “Ik vind het belangrijk om mijzelf breed te ontwikkelen, zodat ik ook andere taken en functies binnen een organisatie kan uitvoeren”. Deze items zijn gemeten op een 4-punts likert schaal die varieerde van 1=helemaal mee oneens tot 4=helemaal eens ( $\alpha=.77$ ).

*Employability activities* is eveneens gemeten met een meetinstrument van Van Dam (2004). De items zijn vertaald vanuit het Engels en aangepast voor dit onderzoek door het woord ‘organization’ te vervangen door ‘verzekeringsmaatschappij’. Deze schaal heeft 6 items en een voorbeelditem is: “In het afgelopen jaar, heb ik actief gekeken naar mogelijkheden om mijn huidige werksituatie te veranderen”. Ook bij deze vragen werd een 4-punts likertschaal gehanteerd ( $\alpha=.72$ ).

Voor het meten van het *Locked-in fenomeen* zijn de volgende twee items van Aronsson et al., (2000) gebruikt: “Mijn huidige bedrijf is het bedrijf waar ik in de toekomst de voorkeur aan geef” en “Mijn huidige beroep is het beroep waar ik in de toekomst ook de voorkeur aan geef”. Er kon weinig gebruik worden gemaakt van bestaande gevalideerde vragenlijsten. Het Locked-in fenomeen is namelijk relatief nieuw en de items die eerder zijn gebruikt, konden niet allemaal gevalideerd worden. Daarom is ervoor gekozen ook zelf twee vragen toe te voegen, dat zijn de volgende: “Ik voel mij gevangen in mijn huidige baan” en “Ik voel mij gevangen in mijn huidige organisatie”. Er is een 5-punts likertschaal gehanteerd en de Cronbach’s Alpha van de vier items is  $\alpha=.71$ .

Voor deze stellingen is er een factor analyse uitgevoerd om na te gaan of de vier items inderdaad betrekking hebben op het construct ‘Locked-in’. Er is een principale componenten analyse uitgevoerd met een Oblimin rotatie. Uit de resultaten komt naar voren dat er sprake is van sphericity, zoals aangetoond met de Bartlett’s test of Sphericity. Daarnaast ligt de KMO onder de kritische waarde van .6, dus resultaten moeten met voorzichtigheid geïnterpreteerd worden.

Uit de resultaten komt naar voren dat er twee factoren uit komen, aangezien de Eigenwaarde  $>1$  is. Alleen de eerste twee factoren scoren boven de 1. Factor 1 verklaart 54% van de variantie en factor 2 verklaart 27% van de variantie. Dus uit de analyse komt naar voren dat er twee sub dimensies zijn.

De Pattern matrix (Tabel 3.2) laat zien dat de twee items over de voorkeur van de organisatie en beroep in de toekomst op dezelfde factor laadden, en de vragen over het ‘gevangen’ voelen in de organisatie en baan laadden beiden ook op eenzelfde factor.

Uit deze resultaten blijkt dus dat Locked-in twee sub dimensies bevat. Dit betekent dat er verder zal worden gegaan met Toekomst oriëntatie (de eerste twee items) en Locked (de laatste

twee items). De Cronbach's alpha's zijn respectievelijk  $\alpha=.65$  en  $\alpha=.84$ . De Cronbach's alpha van Locked-in positief ligt onder de grens van .7. Echter, dit zou kunnen komen doordat er maar twee items meegenomen worden, waardoor de alpha lager is dan bij schalen met meerdere items.

Tabel 3.2 Pattern Matrix

|   | Component   |             |
|---|-------------|-------------|
|   | 1           | 2           |
| Mijn huidige bedrijf is het bedrijf waar ik in de toekomst de voorkeur aan geef | 0.01        | <b>0.85</b> |
| Mijn huidige beroep is het beroep waar ik in de toekomst de voorkeur aan geef   | -0.01       | <b>0.87</b> |
| Ik voel mij gevangen in mijn huidige baan                                       | <b>0.91</b> | 0.07        |
| Ik voel mij gevangen in mijn huidige organisatie                                | <b>0.95</b> | -0.06       |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

De resultaten van de factoranalyse wijzen uit dat er twee sub dimensies kunnen worden onderscheiden in het concept locked in: de sub dimensie toekomst oriëntatie en de sub dimensie locked in. Omdat in de analyses met twee concepten in plaats van één concept wordt gewerkt, behoeven de hypothesen die betrekking hebben op “locked in” bijstelling, om te voorkomen dat na toetsing geen definitieve uitspraken over de hypothesen kunnen worden gedaan.

Deze zijn als volgt:

Hypothese 2a: Hoe meer een medewerker ‘Toekomst oriëntatie’ heeft, hoe minder employability orientation hij of zij heeft;

Hypothese 2b: Hoe meer een medewerker Locked is, hoe minder employability orientation hij of zij heeft;

Hypothese 3a: Hoe sterker Continuance Commitment, hoe sterker de relatie tussen Toekomst oriëntatie en employability orientation is;

Hypothese 3b: Hoe sterker Continuance Commitment, hoe sterker de relatie tussen locked en employability orientation is;

Hypothese 4a1: Hoe groter de ervaren steun van de leidinggevende, des te minder sterk de relatie tussen Toekomst oriëntatie en employability orientation is;

Hypothese 4a2: Hoe groter de ervaren steun van de leidinggevende, des te minder sterk de relatie tussen Locked en employability orientation is.

*Continuance commitment (CC)* is gemeten met de vragenlijst van Jak en Evers (2010). Zij hebben het meetinstrument van Meyer en Allen (1990) vernieuwd en vertaald naar het Nederlands. De schaal bevat 5 items en er kon geantwoord worden op een vijfpuntsschaal waarbij 1=helemaal mee oneens en 5=helemaal mee eens. Een voorbeelditem hiervan is: “Als ik niet al zo veel van mezelf in deze organisatie had gestopt, zou ik misschien overwegen ergens anders te gaan werken”. De Cronbach’s Alpha hierbij is  $\alpha=.839$ .

*Sociale steun* is gemeten met behulp van twee meetinstrumenten.

*Steun van leidinggevende* is gemeten met het supervisory support-meetinstrument van Greenhaus, Parasuraman en Wormley (1990). Er zijn 9 items met 5 antwoordcategorieën (1=helemaal mee oneens en 5=helemaal mee eens). Een voorbeelditem is: “Mijn leidinggevende houdt mij op de hoogte over de verschillende carrièremogelijkheden die er voor mij zijn binnen de organisatie” ( $\alpha=.92$ ).

*Steun van collega’s* is gemeten met het meetinstrument ‘work colleague support’ van Cousins, Mackay, Clarke, Kelly, Kelly, & McCaig. (2004). Deze schaal heeft 4 items en heeft eveneens een 5-punts likertschaal (1=helemaal mee oneens tot 5=helemaal mee eens). De Cronbach’s alpha is  $\alpha=.84$ .

Voor het meten van persoonlijkheidskenmerken zijn de volgende concepten gebruikt: *Self-efficacy* en *Proactief gedrag*. *Self-efficacy* is gemeten met het meetinstrumenten van Van de Berg en Van der Velde (2005). Deze bestaat uit 5 items en een voorbeelditem is: “Mijn zelfvertrouwen in mijn werk is groot”. Er kon geantwoord worden op een 5-punts likertschaal variërend van 1=helemaal mee oneens tot 5=helemaal mee eens ( $\alpha=.84$ ). *Proactief gedrag* is gemeten met het proactive personality-meetinstrument van Claes, Beheydt en Lemmens (2005). Dit zijn 6 items en een voorbeelditem is: “Wat er ook gebeurt, als ik ergens in geloof, dan zet ik mij er 100% voor in”. Ook bij dit meetinstrument is er een 5-puntsschaal, met antwoordcategorieën van 1=helemaal mee oneens tot 5=helemaal mee eens ( $\alpha=.81$ ).

In dit onderzoek zijn acht controlevariabelen meegenomen: geslacht (1=man, 2=vrouw); leeftijd in jaren; het opleidingsniveau (1=middelbaar onderwijs, 2=MBO, 3=HBO, 4=WO); het functieniveau van de respondent (1=functieschaal tot en met 7, 2=functieschaal 8-9, 3=functieschaal 10-12, 4=functieschaal 13-15); de afdeling waarop de respondent werkzaam is (1=Zakelijk schade, 2=Particulieren schade, 3=Inkomen, 4=Movir, 5=Change&IT/Risk/Finance/HR/Legal&Compliance); het aantal jaar dat de respondent in dienst is van de organisatie; het aantal jaar dat de respondent dezelfde functie bekleedt; en het soort contract de respondent heeft (1=bepaalde tijd, 2=onbepaalde tijd).

### **3.3 Procedure**

De respondenten hebben met behulp van een interne organisatie-tool NETQ online een enquête ingevuld. Het invullen van deze vragenlijst duurde circa 7 minuten. De enquête is uitgestuurd door middel van een link in een begeleidende email. Hierin werd vrijwillige medewerking gevraagd voor de enquête 'Duurzame Inzetbaarheid'. Ook is er aangegeven dat alle data vertrouwelijk zal worden behandeld en werd aangegeven dat medewerkers hun emailadres achter konden laten in de enquête, als ze geïnteresseerd waren in de uitkomsten. De dataverzameling heeft plaatsgevonden in de periode van 16 tot en met 24 mei 2017.

Er is gestreefd naar een zo hoog mogelijke respons en hiervoor is een aantal maatregelen getroffen. Om een groter draagvlak te creëren, is er voor gekozen om de enquête zo persoonlijk mogelijk vanuit de onderzoeker op te stellen. Dit betekende dat de begeleidende email alleen door de onderzoeker zelf verstrekt is, benadrukt is dat het een onderzoek is vanuit een universitaire master, en dat een foto van de onderzoeker in de email geplaatst is. Daarnaast is de vragenlijst waar mogelijk in zo eenvoudig mogelijk taalgebruik opgesteld, aangezien er verschillende opleidingsniveaus zijn binnen de afdelingen. Ook zijn in overleg met de afdeling Communicatie de vragenlijst en de begeleidende email, waar mogelijk, aangepast aan de Merktaal van de organisatie. Dit is gedaan om zo goed mogelijk aan te sluiten bij de cultuur van de verzekeringsmaatschappij. Hierdoor is er bijvoorbeeld een aantal woorden niet gebruikt en zijn de enquête en brief informeel opgesteld, onder andere door te tutoyeren. Ook hebben de HR Business Partners de enquête onder de aandacht gebracht bij de Management Teams. Na 6 dagen is een reminder gestuurd.

### **3.4 Data analyse**

Met behulp van het programma 'IBM SPSS STATISTICS' (versie 24.0) zijn de onderzoeksresultaten geanalyseerd. Voordat er geanalyseerd is, zijn items gespiegeld. Daarnaast zijn voor de categorische controlevariabelen geslacht, opleidingsniveau, functieniveau, afdeling en soort contract, dummy variabelen gemaakt, zodat deze kunnen worden meegenomen in de regressie analyse. Daarna zijn betrouwbaarheidsanalyses uitgevoerd voor alle schalen door het berekenen van de Cronbach's alpha's. Na deze analyses konden de items die samen een construct vormden, bij elkaar worden genomen in een schaalcore. Voor de items waarmee het concept Locked-in is gemeten, is voorafgaand aan schaalconstructie een factoranalyse uitgevoerd, die resulteerde in twee afzonderlijke schalen met elk twee items.

Er is begonnen met het uitvoeren van beschrijvende analyses om de gemiddelden en standaarddeviaties uit te rekenen voor de continue variabelen (onafhankelijke variabele, moderatoren en enkele controlevariabelen) en frequenties voor de categorische variabelen. Vervolgens zijn correlatieanalyses uitgevoerd. Door middel hiervan is de samenhang tussen de

afhankelijke en modererende variabelen getest. Hypothese 1, 2, 5 en 6 zijn met behulp van deze correlatie matrix beantwoord.

Voor de beantwoording van hypothesen 3, 4a en 4b zijn moderatie analyses uitgevoerd. Een moderatie analyse is een hiërarchische regressie analyse, waarin de interactietermen tussen de onafhankelijke en de modererende variabelen worden meegenomen. Voordat de regressie analyse is uitgevoerd, zijn de onafhankelijke en de modererende variabelen gecentreerd om multicollineariteit te vermijden. In deze moderatie analyses zijn de controle variabelen opgenomen in blok 1, de onafhankelijke en modererende variabelen in blok 2 en de interactietermen in blok 3.

## Hoofdstuk 4 Resultaten

### 4.1 Beschrijvende analyse

Tabel 4.1 gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties

|                              | Mean (Sd)    | 1      | 2      | 3     | 4      | 5      | 6     | 7     | 8     | 9    | 10    | 11    | 12 |
|------------------------------|--------------|--------|--------|-------|--------|--------|-------|-------|-------|------|-------|-------|----|
| 1. Employability activities  | 2.70 (0.46)  |        |        |       |        |        |       |       |       |      |       |       |    |
| 2. Employability orientation | 2.88 (.42)   | .56**  |        |       |        |        |       |       |       |      |       |       |    |
| 3. Locked-in 1               | 2.60 (.50)   | -.04   | -.23** |       |        |        |       |       |       |      |       |       |    |
| 4. Locked-in 2               | 3.90 (.87)   | .15*   | .06    | .25** |        |        |       |       |       |      |       |       |    |
| 5. Continuance Commitment    | 3.00 (.88)   | -.28** | -.16** | .02   | -.45** |        |       |       |       |      |       |       |    |
| 6. Steun leidinggevende      | 3.47 (.69)   | .20**  | .06    | .21** | .39**  | -.16** |       |       |       |      |       |       |    |
| 7. Steun collega's           | 4.07 (.54)   | .06    | -.03   | .20** | .23**  | -.03   | .42** |       |       |      |       |       |    |
| 8. Proactief gedrag          | 3.81 (.58)   | .38**  | .29**  | .12*  | .22**  | -.12   | .30** | .12*  |       |      |       |       |    |
| 9. Self-efficacy             | 3.96 (.66)   | .26**  | .16**  | .16** | .22**  | -.11   | .23** | .19** | .65** |      |       |       |    |
| 10. Leeftijd                 | 45.16 (9.83) | -.32** | -.25** | .24** | -.19** | .42**  | -.07  | -.07  | -.08  | -.04 |       |       |    |
| 11. Dienstverband            | 17.93 (12.1) | -.25** | -.19** | .24** | -.14*  | .41**  | .07   | -.02  | -.05  | -.06 | .75** |       |    |
| 12. Ervaring                 | 6.67 (6.64)  | -.33** | -.31** | .13*  | -.16** | .32**  | -.07  | -.03  | -.09  | .07  | .46** | .49** |    |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

In Tabel 4.1 kan gelezen worden dat er in het algemeen hoog wordt gescoord op de meetconstructen. Het meetconstruct *steun van collega's* heeft het hoogste gemiddelde van 4.07 en het meetconstruct *Employability activities* heeft het laagste gemiddelde met 2.70. De standaarddeviatie van ervaring is ongeveer gelijk met het gemiddelde, maar dat ligt aan het feit dat het maximum van ervaring hoog is.

Uit Tabel 4.1 blijkt dat zowel bij employability activities als bij employability orientation, beide gemeten op een 4-puntsschaal, respondenten gemiddeld genomen het eens zijn met de onderliggende stellingen. Dit geldt ook voor de sub dimensies van Locked-in; zeker voor de dimensie Toekomst oriëntatie, waar de stellingen op een 3 puntsschaal gemeten zijn. De sub dimensie Locked zit boven het gemiddelde, waar met een 5 puntsschaal is gewerkt. Voor de resterende concepten blijkt dat respondenten gemiddeld (bijvoorbeeld continuance commitment) tot hoog (bijvoorbeeld steun collega's) scoren op de onderliggende stellingen, die allen op een 5 puntsschaal zijn gemeten.

De gemiddelde leeftijd van de respondenten is ongeveer 45 jaar. Het blijkt dat de respondenten lang bij de verzekeringsmaatschappij in dienst zijn (bijna 18 jaar) en veelal ook meerdere jaren in dezelfde functie (6.7 jaar gemiddeld).

## 4.2 Correlaties tussen variabelen

Voor er een correlatieanalyse is uitgevoerd, is onderzocht of de variabelen normaal verdeeld zijn. Verschillende variabelen bleken niet normaal verdeeld, zoals gecontroleerd aan de hand van de Shapiro Wilk's test. In plaats van de parametrische Pearsons r correlaties, zijn daarom non-parametrische correlaties met behulp van de Spearman's Rank berekend.

In Tabel 4.1 zijn de correlaties van de schaalscores en controle variabelen weergegeven.

Zoals verwacht correleert de leeftijd van de respondenten significant positief met het aantal jaar in dienstverband ( $\rho = .75, p < .01$ ) en aantal jaar ervaring ( $\rho = .46, p < .01$ ). Dat zijn beide een sterk tot zeer sterk verband. Ook heeft leeftijd, zoals verwacht, een significant negatieve relatie met employability orientation ( $\rho = -.25, p < .01$ ) en met employability activities ( $\rho = -.32, p < .01$ ). Daarnaast laat de tabel zien dat er een significant positieve relatie is gevonden tussen leeftijd en zich Locked-in voelen;  $\rho = .24, p < .01$  bij de sub dimensie toekomst oriëntatie. De sub dimensie Locked-in geeft een tegenovergesteld beeld en laat een negatieve significante relatie zien, ( $\rho = -.19, p < 0.01$ ), al zijn dit zwakke verbanden.

Als laatste correleert leeftijd significant positief met Continuance Commitment ( $\rho = .42, p < .01$ ).

Zoals verwacht zijn dienstverband en ervaring significant negatief gecorreleerd met respectievelijk employability orientation en employability activities.

### 4.2.1 Het verband tussen employability orientation en employability activities

Uit de Spearman's Rank correlatie kan afgeleid worden dat employability orientation, zoals verwacht, sterk correleert met employability activities ( $\rho = .56, p < .01$ ). Hiermee kan gelijk antwoord worden gegeven op de eerste hypothese:

H1: Er is een positieve relatie tussen employability orientation en employability activities.

De hypothese kan dus *wel* aangenomen worden. Er is een significante positieve relatie gevonden tussen employability orientation en employability activities.

### 4.2.2 Het verband tussen employability orientation en Locked-in

Ook het antwoord ten aanzien van hypothese 2 kan uit de bovenstaande tabel afgeleid worden. De sub hypothesen luiden als volgt:

H2a: Hoe meer een medewerker toekomst oriëntatie heeft, hoe minder employability orientation medewerkers hebben.

H2b: Hoe meer een medewerker Locked is, hoe minder employability orientation medewerkers hebben.



Uit de tabel blijkt dat de correlatie van sub dimensie toekomst oriëntatie met employability orientation  $\rho = -.23$ ,  $p < .01$  is. Dit betekent een significant negatieve relatie, al is het wel een zwak verband.

De sub dimensie Locked laat geen significant verband zien met employability orientation, maar de relatie is uiterst zwak en tegenovergesteld aan de verwachting, aangezien het positief is.

Dit betekent dat hypothese 2a wel aangenomen kan worden. Hypothese 2b wordt niet gesteund en dus verworpen.

### 4.3 Regressie analyses

Om de moderatie van hypothesen 3 en 4 te kunnen toetsen, is er een regressie analyse uitgevoerd.

Een van de assumpties van multiple regressie is dat er geen multicollineariteit plaatsvindt. Dit is te controleren aan de hand van VIF-scores in de coëfficiënten output tabel. Wanneer de interactie-term wordt toegevoegd aan het model (model 3), is er sprake van multicollineariteit. Om deze analyses toch te kunnen uitvoeren, zijn de variabelen die in de interactieterm zaten gecentreerd rondom de mean, waarmee vervolgens de interactieterm berekend is.

#### 4.3.1 Continuance Commitment als moderator van Locked-in en employability orientation

De twee hypothesen luiden als volgt:

Hypothese 3a: Hoe sterker Continuance Commitment, hoe sterker de relatie tussen Toekomst oriëntatie en employability orientation.

Hypothese 3b: Hoe sterker Continuance Commitment, hoe sterker de relatie tussen locked en employability orientation.

Om te onderzoeken of Continuance Commitment een moderator is voor de relatie tussen de sub dimensies van Locked-in en employability orientation (Hypothese 3), is een hiërarchische regressie analyse uitgevoerd. In Tabel 4.5 zijn in model 1 alle controlevariabelen ingevoerd, in model 2 de gecentreerde onafhankelijke en modererende variabelen en in model 3 de interactietermen. Model 1, met alleen de controlevariabelen, voorspelde 15% van de variantie van employability orientation ( $R^2 = .15$ ). Na toevoeging van de onafhankelijke en modererende variabelen (model 2), stijgt de verklaarde variantie met 3%. In model 3 tenslotte zijn ook de interactietermen opgenomen. Dit model verklaart 19% van de variantie.

De onafhankelijke variabelen zorgen er dus voor dat model 3 de variantie van employability orientation met 4% beter voorspelt dan model 1. Echter, dit is geen significante

verbetering van het model;  $F(2,261)=1.50$ ,  $p=.23$ . Terwijl model 2 nog wel significant is met  $F(3,263)=3.48$ ,  $p=0.02$ .

Uit de resultaten blijkt dat model 3 een significante voorspeller voor employability orientation te zijn;  $F(19,261)=3.17$ ,  $p<.001$ .

Uit Tabel 4.2 blijkt dat ervaring als enige variabele in elk model een significante bijdrage levert aan de modellen. In zowel model 2 als model 3 is de sub dimensie toekomst oriëntatie significant. De variabelen Continuance Commitment en de sub dimensie Locked leveren geen directe significante bijdrage aan het model. Ook de beide interactietermen Toekomst oriëntatie maal continuance commitment en Locked maal Continuance Commitment leveren geen significante bijdrage. Geconstateerd kan worden dat Continuance Commitment geen moderator is tussen Locked-in en employability orientation. Dit betekent dat beide hypothesen (3a en 3b) niet worden aangenomen.

Tabel 4.2 Regressie analyse continuance commitment

|                     |                     | Continuance Commitment |      |      |     |
|---------------------|---------------------|------------------------|------|------|-----|
|                     |                     | b                      | B    | p    |     |
| Model 1             | Constant            | 3,20                   |      | ,00  |     |
|                     | Geslacht            | -,05                   | -,06 | ,34  |     |
|                     | MBO                 | -,05                   | -,05 | ,54  |     |
|                     | HBO                 | ,06                    | ,08  | ,41  |     |
|                     | WO                  | -,02                   | -,02 | ,80  |     |
|                     | Functieschaal 8-9   | ,05                    | ,05  | ,47  |     |
|                     | Functieschaal 10-12 | ,07                    | ,09  | ,32  |     |
|                     | Functieschaal 13-15 | -,02                   | -,01 | ,89  |     |
|                     | type contract       | ,02                    | ,02  | ,78  |     |
|                     | Kinderen            | -,02                   | -,02 | ,79  |     |
|                     | Samenwonend         | ,06                    | ,06  | ,49  |     |
|                     | Gehuwd              | ,07                    | ,08  | ,39  |     |
|                     | Dienstverband       | ,00                    | -,05 | ,57  |     |
|                     | Ervaring            | -,01                   | -,19 | ,00  |     |
|                     | Leeftijd            | -,01                   | -,16 | ,11  |     |
|                     | Model 2             | Constant               | 3,11 |      | ,00 |
|                     |                     | Geslacht               | -,06 | -,07 | ,29 |
| MBO                 |                     | -,04                   | -,04 | ,59  |     |
| HBO                 |                     | ,05                    | ,06  | ,48  |     |
| WO                  |                     | -,05                   | -,05 | ,61  |     |
| Functieschaal 8-9   |                     | ,05                    | ,06  | ,42  |     |
| Functieschaal 10-12 |                     | ,08                    | ,09  | ,28  |     |
| Functieschaal 13-15 |                     | -,02                   | -,01 | ,91  |     |
| type contract       |                     | ,00                    | ,00  | ,98  |     |
| Kinderen            |                     | ,03                    | ,04  | ,64  |     |
| Samenwonend         |                     | ,03                    | ,03  | ,68  |     |
| Gehuwd              | ,06                 | ,07                    | ,45  |      |     |

|         |                     |      |      |     |
|---------|---------------------|------|------|-----|
| Model 3 | Dienstverband       | ,00  | -,03 | ,78 |
|         | Ervaring            | -,01 | -,19 | ,00 |
|         | Leeftijd            | -,01 | -,12 | ,22 |
|         | com_centered        | -,04 | -,08 | ,29 |
|         | lock_centered       | -,16 | -,19 | ,00 |
|         | locked2_centered    | ,04  | ,09  | ,23 |
|         | Constant            | 3,07 |      | ,00 |
|         | Geslacht            | -,05 | -,06 | ,35 |
|         | MBO                 | -,05 | -,04 | ,57 |
|         | HBO                 | ,06  | ,07  | ,42 |
|         | WO                  | -,05 | -,06 | ,57 |
|         | Funcieschaal 8-9    | ,05  | ,05  | ,47 |
|         | Funcieschaal 10-12  | ,08  | ,09  | ,28 |
|         | Funcieschaal 13-15  | -,01 | -,01 | ,93 |
|         | type contract       | ,00  | ,00  | ,97 |
|         | Kinderen            | ,04  | ,04  | ,55 |
|         | Samenwonend         | ,04  | ,05  | ,59 |
|         | Gehuwd              | ,07  | ,08  | ,41 |
|         | Dienstverband       | ,00  | -,03 | ,72 |
|         | Ervaring            | -,01 | -,20 | ,00 |
|         | Leeftijd            | ,00  | -,11 | ,25 |
|         | com_centered        | -,02 | -,04 | ,62 |
|         | lock_centered       | -,15 | -,17 | ,01 |
|         | locked2_centered    | ,05  | ,10  | ,18 |
|         | IA_commit_lock      | ,08  | ,10  | ,14 |
|         | IA_commit_lockedin2 | -,05 | -,10 | ,14 |

---

a. Dependent Variable: ORIENTtotaal

### 4.3.2 Steun leidinggevende als moderator van de relatie Locked-in en employability orientation

De hypothesen hiervoor luiden als volgt:

Hypothese 4a1 luidt: Hoe groter de ervaren steun van de leidinggevende, des te minder sterk de relatie tussen Toekomst oriëntatie en employability orientation is.

Hypothese 4a2 luidt: Hoe groter de ervaren steun van de leidinggevende, des te minder sterk de relatie tussen Locked en employability orientation is.

Ook hier is er een regressie analyse uitgevoerd. In model 1 zijn alle controlevariabelen ingevoerd, in model 2 zijn de gecentreerde onafhankelijke en modererende variabelen eraan toegevoegd en in model 3 zijn de interactietermen ingevoerd.

Model 1, waar alleen de controle variabelen zijn ingevoerd, voorspelde 15% van de variantie van employability orientation. Als de gecentreerde variabelen zijn toegevoegd in model 2, wordt er bijna 18% van de variantie voorspeld, en blijft het model significant. Wanneer er gekeken wordt naar model 3, is dit gestegen naar 19% ( $R^2 = ,19$ ). Dus model 3 zorgt ervoor dat de verklaarde variantie van employability orientation met 5% stijgt. Dit is een significante verandering  $F(2, 261)=3,06, p=.049$ . Het totale model is daarnaast ook significant en daarmee een voorspeller voor employability orientation  $F(19, 261)=3,306, p<0,001$ .

Wanneer gekeken wordt naar de individuele variabelen, kan uit Tabel 4.3 afgelezen worden dat de gecentreerde variabele sub dimensie Toekomst oriëntatie in zowel model 2 als 3 significant is. De sub dimensie Locked levert als directe variabele geen significante bijdrage aan modellen 2 en 3.

Ook blijkt dat de interactieterm van Toekomst oriëntatie en Steun Leidinggevende, wel een significante bijdrage aan het model levert ( $t=2,35, p=0,02$ ). De interactie term van Locked en Steun leidinggevende laat geen significante bijdrage zien. Deze uitkomsten geven aan dat hypothese 4a1 wel aangenomen kan worden, en hypothese 4a2 niet.

### 4.2.3 Steun collega's als moderator van relatie Locked-in en employability orientation

Hypothese 4b luidt: Hoe groter de steun van collega's, des te minder sterk de relatie Locked-in en employability orientation is

Uit de analyse komt naar voren dat model 1 15% voorspelt van de variantie van employability orientation. In model 2 is dit percentage verhoogd met 4% en is daarnaast ook significant. Model 3 voorspelt 20% van de variantie van employability orientation. Dit is een verhoging van 6% ten aanzien van model 1, waarin alleen de controlevariabelen zijn opgenomen ( $R^2 = ,146$ ). Dit is een significante verandering,  $F(2, 261)=3,135, p=.045$ .

Daarnaast komt naar voren dat model 3 een significante voorspeller is voor employability orientation  $F(19, 261)=3,48, p<0,001$ .

Uit Tabel 4.3 komt naar voren dat de sub dimensie Toekomst oriëntatie van Locked-in een significante voorspeller van employability orientation is, net zoals de sub dimensie Locked (in model 2). Na de opname van de beide interactietermen in model 3, is het component Locked niet langer significant. Opvallend is dat de interactieterm van het component Toekomst oriëntatie' en Steun van collega's niet significant is, maar de interactieterm van de component Locked en Steun van collega's wel significant is. Op grond van deze resultaten kan hypothese 4b1 niet aangenomen worden, maar kan hypothese 4b2 wel aangenomen worden.

Tabel 4.3 Regressie analyse steun leidinggevende en steun collega's

|          |                     | Steun leidinggevende |         |          |         |                     | Steun collega's |         |     |
|----------|---------------------|----------------------|---------|----------|---------|---------------------|-----------------|---------|-----|
|          |                     | B                    | $\beta$ | P        |         |                     | B               | $\beta$ | p   |
| Model 1  | Constant            | 3,20                 |         | ,00      | Model 1 | Constant            | 3,20            |         | ,00 |
|          | Geslacht            | -,05                 | -,06    | ,34      |         | Geslacht            | -,05            | -,06    | ,34 |
|          | MBO                 | -,05                 | -,05    | ,54      |         | MBO                 | -,05            | -,05    | ,54 |
|          | HBO                 | ,06                  | ,08     | ,41      |         | HBO                 | ,06             | ,08     | ,41 |
|          | WO                  | -,02                 | -,02    | ,80      |         | WO                  | -,02            | -,02    | ,80 |
|          | Functieschaal 8-9   | ,05                  | ,05     | ,47      |         | Functieschaal 8-9   | ,05             | ,05     | ,47 |
|          | Functieschaal 10-12 | ,07                  | ,09     | ,32      |         | Functieschaal 10-12 | ,07             | ,09     | ,32 |
|          | Functieschaal 13-15 | -,02                 | -,01    | ,89      |         | Functieschaal 13-15 | -,02            | -,01    | ,89 |
|          | Type contract       | ,02                  | ,02     | ,78      |         | Type contract       | ,02             | ,02     | ,78 |
|          | Kinderen            | -,02                 | -,02    | ,79      |         | Kinderen            | -,02            | -,02    | ,79 |
|          | Samenwonend         | ,06                  | ,06     | ,49      |         | Samenwonend         | ,06             | ,06     | ,49 |
|          | Gehuwd              | ,07                  | ,08     | ,39      |         | Gehuwd              | ,07             | ,08     | ,39 |
|          | Dienstverband       | ,00                  | -,05    | ,57      |         | Dienstverband       | ,00             | -,05    | ,57 |
|          | Ervaring            | -,01                 | -,19    | ,00      |         | Ervaring            | -,01            | -,19    | ,00 |
| Leeftijd | -,01                | -,16                 | ,11     | Leeftijd | -,01    | -,16                | ,11             |         |     |
| Model 2  | Constant            | 3,12                 |         | ,00      | Model 2 | Constant            | 3,15            |         | ,00 |
|          | Geslacht            | -,05                 | -,06    | ,36      |         | Geslacht            | -,05            | -,06    | ,38 |
|          | MBO                 | -,05                 | -,05    | ,55      |         | MBO                 | -,06            | -,06    | ,45 |
|          | HBO                 | ,06                  | ,07     | ,44      |         | HBO                 | ,06             | ,07     | ,43 |
|          | WO                  | -,04                 | -,04    | ,66      |         | WO                  | -,04            | -,05    | ,64 |
|          | Functieschaal 8-9   | ,05                  | ,06     | ,45      |         | Functieschaal 8-9   | ,05             | ,06     | ,44 |
|          | Functieschaal 10-12 | ,09                  | ,10     | ,23      |         | Functieschaal 10-12 | ,08             | ,10     | ,27 |
|          | Functieschaal 13-15 | ,01                  | ,00     | ,94      |         | Functieschaal 13-15 | ,03             | ,01     | ,83 |

|                  |                     |      |      |                  |         |                     |      |      |     |
|------------------|---------------------|------|------|------------------|---------|---------------------|------|------|-----|
| Model 3          | Type contract       | ,00  | ,00  | ,97              | Model 3 | Type contract       | ,00  | ,00  | ,99 |
|                  | Kinderen            | ,02  | ,03  | ,72              |         | Kinderen            | ,03  | ,03  | ,70 |
|                  | Samenwonend         | ,04  | ,05  | ,58              |         | Samenwonend         | ,04  | ,05  | ,59 |
|                  | Gehuwd              | ,07  | ,08  | ,37              |         | Gehuwd              | ,08  | ,09  | ,33 |
|                  | Dienstverband       | ,00  | -,04 | ,66              |         | Dienstverband       | ,00  | -,03 | ,75 |
|                  | Ervaring            | -,01 | -,19 | ,00              |         | Ervaring            | -,01 | -,20 | ,00 |
|                  | Leeftijd            | -,01 | -,13 | ,20              |         | Leeftijd            | -,01 | -,15 | ,13 |
|                  | lock_centered       | -,17 | -,20 | ,00              |         | lock_centered       | -,14 | -,17 | ,01 |
|                  | locked2_centered    | ,05  | ,11  | ,10              |         | locked2_centered    | ,07  | ,14  | ,04 |
|                  | SOCMAN_centered     | ,01  | ,02  | ,73              |         | socol_centered      | -,08 | -,10 | ,10 |
|                  | Constant            | 3,12 |      | ,00              |         | Constant            | 3,18 |      | ,00 |
|                  | Geslacht            | -,04 | -,05 | ,44              |         | Geslacht            | -,05 | -,05 | ,39 |
|                  | MBO                 | -,07 | -,06 | ,42              |         | MBO                 | -,06 | -,06 | ,46 |
|                  | HBO                 | ,05  | ,06  | ,51              |         | HBO                 | ,06  | ,07  | ,45 |
|                  | WO                  | -,06 | -,06 | ,56              |         | WO                  | -,04 | -,04 | ,65 |
|                  | Functieschaal 8-9   | ,06  | ,07  | ,37              |         | Functieschaal 8-9   | ,05  | ,06  | ,43 |
|                  | Functieschaal 10-12 | ,10  | ,12  | ,17              |         | Functieschaal 10-12 | ,08  | ,09  | ,28 |
|                  | Functieschaal 13-15 | ,01  | ,00  | ,95              |         | Functieschaal 13-15 | ,05  | ,02  | ,74 |
|                  | Type contract       | ,01  | ,01  | ,93              |         | Type contract       | ,01  | ,01  | ,92 |
|                  | Kinderen            | ,03  | ,04  | ,62              |         | Kinderen            | ,02  | ,02  | ,82 |
| Samenwonend      | ,03                 | ,03  | ,69  | Samenwonend      | ,04     | ,04                 | ,64  |      |     |
| Gehuwd           | ,07                 | ,08  | ,41  | Gehuwd           | ,08     | ,09                 | ,33  |      |     |
| Dienstverband    | ,00                 | -,06 | ,52  | Dienstverband    | ,00     | -,03                | ,79  |      |     |
| Ervaring         | -,01                | -,20 | ,00  | Ervaring         | -,01    | -,20                | ,00  |      |     |
| Leeftijd         | -,01                | -,13 | ,18  | Leeftijd         | -,01    | -,16                | ,10  |      |     |
| lock_centered    | -,12                | -,14 | ,04  | lock_centered    | -,14    | -,16                | ,02  |      |     |
| locked2_centered | ,05                 | ,11  | ,11  | locked2_centered | ,06     | ,12                 | ,06  |      |     |



|                     |      |      |     |
|---------------------|------|------|-----|
| SOCMAN_centered     | ,03  | ,05  | ,49 |
| IA_socman_lock      | ,17  | ,17  | ,02 |
| IA_socman_lockedin2 | -,02 | -,03 | ,66 |

---

|                    |      |      |     |
|--------------------|------|------|-----|
| socol_centered     | -,08 | -,11 | ,08 |
| IA_socol_locked    | ,12  | ,10  | ,22 |
| IA_socol_lockedin2 | -,13 | -,19 | ,01 |

---

Afhankelijke variabele: employability orientation, N=281

#### 4.4 De relatie tussen persoonlijkheidskenmerken en employability orientation

De Hypothese 5 luidt als volgt: Er is een positieve relatie tussen proactief gedrag en employability orientation.

Uit de correlatiematrix (Tabel 4.2) kan afgelezen worden dat de relatie tussen proactief gedrag en employability orientation significant positief is ( $\rho=.29$ ,  $p<.01$ ), alhoewel het een zwakke positieve correlatie betreft.

Dat betekent dat hypothese 5 *wel* aangenomen kan worden.

Voor Hypothese 6 is de hypothese opgesteld: Er is een positieve relatie tussen self-efficacy en employability orientation.

Ook hypothese 6 verwacht een positieve correlatie tussen self-efficacy en employability orientation. In de correlatiematrix (Tabel 4.1) komt naar voren dat er ook een significante relatie tussen self-efficacy en employability orientation is gevonden ( $\rho= .16$ ,  $p<.05$ ), zij het dat deze correlatie vrij zwak is te noemen. Dit betekent evenwel dat de hypothese kan worden aangenomen.

## Hoofdstuk 5 Conclusie en Discussie

In deze scriptie is de relatie tussen het Locked-in fenomeen en employability orientation onderzocht. Het doel van het onderzoek was om te achterhalen in hoeverre er een relatie is tussen Locked-in en employability orientation, of continuance commitment en steun uit de omgeving deze relatie modereerde en wat de invloed van persoonlijkheidskenmerken is.

### 5.1 Bevindingen en theoretische implicaties

In de eerste hypothese is beargumenteerd dat er een positief verband is tussen employability orientation en employability activities (H1). Zoals verwacht, is er voor de hypothese een positief verband gevonden tussen de twee concepten. Dit betekent dat de intentie van medewerkers van invloed is op de activiteiten die ze uitvoeren ten behoeve van hun employability. Resultaten van Van Dam (2004) laten dezelfde uitkomsten zien.

Deze uitkomsten laten zien dat intentie of oriëntatie om iets te doen ook hier een grote factor is in het vertonen van bepaald gedrag, zoals beschreven in Azjen (1991).

De tweede hypothese gaat in op de relatie tussen Locked-in en employability orientation. Er wordt verondersteld dat er een negatieve relatie zal zijn. Dat zou betekenen dat hoe meer een medewerker Locked-in is, hoe minder employability orientation hij of zij heeft. Uit de resultaten bleek dat de subdimensie Toekomst oriëntatie inderdaad een negatief verband heeft, al is het een zwakke correlatie (H2a). Er werd verwacht dat dit verband sterker zou zijn. Voor de sub dimensie Locked is er geen significant verband gevonden (H2b). Al is het verband van Locked met employability orientation wel positief, tegen de verwachtingen in.

In de literatuur is er vooral onderzoek gedaan naar de relatie tussen Locked-in en well-being van de medewerkers. Uit meerdere onderzoeken kwam naar voren dat medewerkers die Locked-in waren, minder well-being lieten zien en bijvoorbeeld meer hoofdpijn, vermoeidheid en stress.

Locked-in correleert significant met leeftijd, dienstverband en ervaring in dezelfde functie. In de literatuur komt naar voren dat Aronsson en Göransson (1999) dezelfde verbanden vinden in hun onderzoeken. Echter, in dit onderzoek is er eerder geconstateerd dat Toekomst oriëntatie positief is geformuleerd. Dit suggereert dat de sub dimensie Toekomst oriëntatie wellicht tevredenheid inhoudt. Wanneer medewerkers ouder worden, langer in een organisatie werken en meer ervaring hebben in dezelfde functie, zijn ze meer tevreden met hun werksituatie. Het is algemeen bekend dat er minder alternatieven op de arbeidsmarkt zijn wanneer medewerkers ouder worden. Echter, het kan zijn dat medewerkers dit verminderde aanbod niet erg vinden, aangezien ze tevreden zijn met hun eigen situatie. Dit kan dan

resulteren in weinig employability orientation en employability activities. Maar wanneer deze tevredenheid leidt tot genoegen nemen met wat de medewerker heeft, en dus niet wil veranderen, kan dit verlamdend werken voor de organisatie.

Echter, de sub dimensie Locked laat juist een negatieve significante relatie zien met de eerder genoemde controle variabelen. Dit zou betekenen dat hoe ouder medewerkers worden en hoe langer ze bij de organisatie of functie werken, ze minder Locked-in zijn. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat medewerkers die wellicht door de organisatie als Locked-in worden gezien, zichzelf niet als Locked-in beschouwen. Men zou wellicht bij de organisatie willen blijven werken, omdat ze hun organisatie en/of beroep goed genoeg vinden om er te blijven werken.

Bij de derde hypothese wordt er beargumenteerd dat Continuance Commitment als een moderatie optreedt op de relatie tussen de sub dimensies van Locked-in en employability orientation. Uit de resultaten kwam naar voren dat commitment geen moderator was voor relatie van zowel Toekomst oriëntatie als Locked met employability orientation. Dit laat zien dat het gevoel van medewerkers dat ze niet anders kunnen dan blijven werken bij de huidige organisatie, geen effect heeft op het vastroesten in een organisatie en daardoor meer of minder employability orientation hebben.

Er is wel bewijs gevonden voor het feit dat medewerkers die meer Continuance Commitment laten zien, minder employability orientation hebben en minder aan employability activities doen. Dus medewerkers die al minder baanalternatieven hebben en door side-bets (Becker, 1960) langer bij organisaties blijven, hebben ook nog een verminderde employability orientation. Uit de resultaten komt naar voren dat medewerkers meer Continuance Commitment laten zien wanneer ze langer bij de organisatie werken. Medewerkers met meer Continuance Commitment, zijn minder bereid om te investeren in hun employability orientation. Deze resultaten heeft Van Dam (2004) ook gevonden. In het algemeen hebben medewerkers met een langer dienstverband minder alternatieven op de externe arbeidsmarkt, dat komt onder andere door verminderde diversiteit van vaardigheden en een hoger (intern) salaris. Daarnaast hebben medewerkers met een hogere Continuance Commitment meerdere side-bets lopen in hun organisatie, waardoor ze langer bij de organisatie willen blijven. Door deze redenen kan er een vicieuze cirkel ontstaan waar medewerkers die al minder interesse hebben in hun employability orientation, hun kansen op de arbeidsmarkt daardoor nog meer verminderen, waardoor de afhankelijkheid van de organisatie groeit.

Voor de (sub)hypotheses van 4a en 4b werd er verwacht dat steun uit de omgeving als moderatie zou optreden bij de relatie tussen Locked-in en employability orientation. Hieruit

kwam naar voren dat de steun van de leidinggevende alleen een moderatie effect heeft op de relatie tussen Toekomst oriëntatie en employability orientation. Wanneer medewerkers zich meer gesteund voelen door hun leidinggevende, kunnen ze meer gaan werken aan hun employability orientation. Dit is consistent met de literatuur, die aangeeft dat de werkomgeving de medewerker moet ondersteunen en een klimaat moet creëren om effectieve veranderingen te kunnen doen (Armenakis et al., 1993). Dit laat zien dat de leidinggevende ook van belang kan zijn bij medewerkers die niet 'vastgeroest' zijn in de traditionele zin van het woord, maar zich ook gesteund voelen om meer employability orientation kunnen krijgen als ze tevreden zijn in hun functie. Wanneer deze medewerkers té tevreden zijn en wellicht genoeg nemen met hun huidige functie, kan juist de focus op employability hen helpen zich verder te ontwikkelen.

Uit de resultaten blijkt daarnaast dat de steun van een leidinggevende ook van belang is voor een medewerker op andere vlakken. Hoe meer steun de medewerkers namelijk van de leidinggevende ontvangen, hoe meer proactief gedrag en self-efficacy zij laten zien. En deze constructen hebben weer een, weliswaar zwakke, maar directe invloed op employability orientation. Ook blijkt uit de resultaten dat de steun van leidinggevend en een zwak negatief verband heeft met Continuance Commitment. Dit geeft aan dat wanneer medewerkers meer steun van hun leidinggevend en ontvangen, ze minder Continuance Commitment laten zien en minder gebonden zijn aan de organisatie. Het is dan waarschijnlijk dat er meer employability orientation en employability activiteiten bij deze groep medewerkers te vinden is, aangezien Continuance Commitment een negatief verband laat zien met beide employability onderdelen.

Alhoewel het verwachte verband van de steun van leidinggevende op employability orientation niet significant was, kwam wel naar voren dat de steun van leidinggevende de employability activiteiten verhoogt. Hieruit kan geconcludeerd worden dat leidinggevend en een rol kunnen spelen in het verhogen van de employability van medewerkers en wellicht de eerder genoemde vicieuze cirkel van de medewerkers kunnen doorbreken.

Uit de resultaten blijkt dat de steun van collega's alleen een moderatie effect heeft op de sub dimensie Locked en employability orientation. Er treedt geen effect op bij de relatie tussen de sub dimensie Toekomst oriëntatie en employability orientation. Dit zou mogelijk kunnen komen doordat medewerkers wel steun ontvangen van collega's, maar niet op het gebied van employability. Dit kan ondersteund worden doordat het gemiddelde van de items  $r=4,07$  is; dat geeft aan dat medewerkers vinden dat ze wel steun ontvangen van hun collega's.

Hypothese 5 en 6 veronderstelden beide een directe relatie van persoonlijkheidskenmerken op employability orientation.

Uit de resultaten blijkt dat proactief gedrag (H5) een positieve relatie heeft met employability orientation, al blijkt dit een zwakke correlatie te zijn. Deze resultaten van proactief gedrag komen overeen met eerder onderzochten onderzoeken, zoals Frese en Fay (2001). De resultaten geven aan dat medewerkers met meer proactief gedrag, waarschijnlijk meer controle willen hebben over hun loopbaan en zo dus meer employability orientation laten zien en meer employability activities doen.

Ook hypothese 6, self-efficacy, laat een positief, maar uiterst zwak verband zien met employability orientation. Deze resultaten worden ondersteund door diverse andere onderzoeken. Ook Nauta et al. (2009) laat zien dat er een positieve relatie tussen employability orientation en self-efficacy is, ook al is daar role breadth self-efficacy, een specifiekere soort van self-efficacy, onderzocht. Medewerkers met een hogere self-efficacy zijn staan meer open voor baan en taakveranderingen in vergelijking met medewerkers met een lage self-efficacy. Ook Van Dam, Oreg en Schyns (2008) laten dezelfde resultaten zien en stellen dat medewerkers met hoge self-efficacy zich meer met ontwikkelingsactiviteiten bezighouden en meer innovatief gedrag vertonen. Van Dam (2004) heeft verder ook gelijke resultaten gevonden met self-efficacy en proactief gedrag. Zij ondervond dat medewerkers meer aan hun employability wilden werken wanneer zij meer open stonden voor nieuwe ervaringen en hoger scoorden op initiatief nemen.

In dit onderzoek kwam daarnaast naar voren dat proactief gedrag en self-efficacy beide een positief verband lieten zien met steun collega's. Dit zou betekenen dat bepaald actief gedrag dat vertoond wordt op de werkvloer, van invloed is op collega's. Door meer zelfvertrouwen en meer proactief taken uit voeren, zijn collega's meer bereid om anderen te helpen. Wanneer een medewerker deze persoonlijkheidskenmerken inzet om hun eigen employability te vergroten, zou dit mogelijk effect kunnen hebben op een geheel team. Het team zal dan ook eerder aan hun employability gaan werken.

## **5.2 Aanbevelingen voor de praktijk**

Het bevorderen van employability is van groot belang voor de organisatie en haar medewerkers (Van Dam, 2004; Fugate et al., 2004; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). De resultaten van dit onderzoek geven als eerste aan dat het versterken van employability orientation de medewerkers van de verzekeringsmaatschappij kan helpen met het ontwikkelen van employability activities, om daarmee zichzelf en de organisatie verder te helpen. Voor organisaties die de employability van hun medewerkers willen verhogen, kan het nuttig zijn om deze employability orientation verder te verhogen.

Een factor die daarbij van betekenis kan zijn, is de relatie tussen de leidinggevende en de medewerker; daarop kan nader worden ingespeeld. Hierbij is het van belang dat het bewustzijn onder leidinggevendenden van het belang van de rol die ze bij deze relatie kunnen spelen, wordt

vergroot. Daarnaast kunnen er aanvullende ontwikkelprogramma's voor leidinggevend worden geïntroduceerd, die hen specifieke vaardigheden bijbrengen ten aanzien van de manier waarop ze optimaal hun medewerkers kunnen ondersteunen. Dit zou aanvullend kunnen zijn op de bestaande pilot "The Leadership Acceleration Programme", wat specifiek voor het midden management wordt opgezet. Een van de modules van dit programma richt zich op 'self-awareness and career ownership'; bij deze module kan de rol van leidinggevend bij employability van hun medewerkers worden meegenomen. Langs deze weg wordt de nadruk op employability op een natuurlijke manier geïntegreerd met de andere taken die een leidinggevende heeft.

Uit eerder onderzoek bij een ander bedrijfs onderdeel binnen de verzekeringsmaatschappij kwam naar voren dat in geval van reorganisaties, sommige medewerkers enigszins terughoudend zijn om over hun eigen employability te communiceren, omdat ze dan mogelijk op een 'lijstje' komen te staan en daarmee sneller boventallig zouden kunnen worden verklaard. Om dit verschijnsel tegen te gaan, is het van belang dat er op de werkvloer een positieve bedrijfscultuur heerst. Het is immers cruciaal dat leidinggevend en medewerkers op de juiste manier met employability van naaste medewerkers omgaan. Dit kan mede bevorderd worden door individuele gesprekken met de medewerker aan te gaan, waarin dit onderwerp specifiek wordt geadresseerd, of ook door het ontwikkelen van collectieve groepsinterventies.

Een laatste punt betreft de duidelijkheid omtrent de bedrijfsstrategie. Uit opmerkingen die gemaakt konden worden in de enquête en door gesprekken die door de onderzoeker gevoerd zijn met diverse (HR)medewerkers, kwam naar voren dat de strategie en de richting die de verzekeringsmaatschappij op wil, niet altijd duidelijk zijn voor medewerkers. Op het moment dat de missie en de visie, of de doelstellingen van de bedrijfsstrategie onvoldoende helder zijn, of niet voldoende worden ondersteund door flankerend HR beleid, dan ontbreekt voor de individuele medewerker een richtinggevend kader om zich te ontwikkelen. Dit betekent dat de organisatie moet inzetten op een helder beleid en een duidelijke vertaling van de strategie op Group-niveau naar de afzonderlijke afdelingen van Schade & Inkomen. Wanneer deze stappen gezet zijn, is het voor medewerkers gemakkelijker om hun kansen en mogelijkheden in kaart te brengen en vervolgens te beslissen wat de volgende stap in hun loopbaan zal zijn.

Voordat het Locked-in fenomeen zoals dat gehanteerd is in dit kader, in andere organisaties mogelijk wordt toegepast, zal het construct daarvan nader moeten worden uitgewerkt. Niettemin bleek uit de resultaten van de afgenomen enquête bij de verzekeringsmaatschappij reeds een aantal belangwekkende zaken zien. Uit deze resultaten

kwam naar voren dat er 15 respondenten op dit moment ontevreden zijn over hun huidige bedrijf; zij zien het bedrijf evenmin als hun voorkeursbedrijf in de toekomst. Daarnaast zijn er 73 respondenten die op dit moment wel tevreden zijn, maar de verzekeringsmaatschappij niet zien als het bedrijf waar ze in de toekomst hun voorkeur aangeven. Dit geeft dus aan dat er in de toekomst een aantal medewerkers geen passende functie heeft in de organisatie. Soortgelijke resultaten zijn ook te vinden bij medewerkers die niet de door hen gewenste functie vervullen. Uit de resultaten van de enquête kwam naar voren dat 12 respondenten expliciet aangaven, dat ze op dit moment ontevreden zijn in hun functie bij de verzekeringsmaatschappij. Deze medewerkers kunnen wellicht voor de organisatie behouden worden, mits zij optimaler worden ingezet.

Er kan bovendien een slag gemaakt worden met het versterken van de begeleiding voor medewerkers die nu wellicht tevreden zijn met hun werksituatie, en dus nog niet Locked-in zijn, maar tegelijkertijd ook aangeven dat dit niet de ideale situatie voor de toekomst voor hen is. Deze medewerkers kunnen als risicogroep worden geclassificeerd, en kunnen vervolgens gelijk profiteren van begeleiding bij hun employability orientation en -activities. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat natuurlijk niet iedere medewerker in deze risicogroep valt. Het kan zijn dat medewerkers sowieso al weten dat de verzekeringsmaatschappij niet hun toekomstbedrijf is, maar wel tevreden zijn over hun huidige situatie. Hierbij kan gedacht worden aan stagiaires of medewerkers die hun baan puur als opstap naar een volgende organisatie zien.

Er kunnen diverse redenen zijn waarom medewerkers niet meer op hun plek zitten. Dit kan leiden tot verminderde motivatie en suboptimale performance. Voor de organisatie is het van groot belang om problemen te voorkomen rondom onderprestatie: werknemers die om welke reden dan ook niet meer goed functioneren (Nauta, de Lange & Görtz, 2009). Daarom is het belangrijk om deze medewerkers tijdig op voorhand te identificeren. Dan kan er voor hen ander uitdagend werk worden gevonden, of andere mogelijkheden waarmee zij zich kunnen ontwikkelen. Juist deze medewerkers zijn gebaat bij employability – en dan vooral bij de activiteiten die de mogelijkheid geven om zich buiten hun standaard referentiekader te oriënteren. Wanneer dit onvoldoende resultaat oplevert, kan er nadien alsnog worden overgegaan op her- en uitplaatsing en/of her-, om- en bijscholing (Nauta et al., 2009, p. 149).

### **5.3. Limitaties van het onderzoek en suggesties voor vervolgonderzoek**

Dit onderzoek heeft een aantal beperkingen. Ten eerste is het concept Locked-in een nieuw fenomeen, waardoor het nog niet geheel duidelijk is wat het concept precies inhoudt. Dat maakt het lastiger om het concept goed te onderzoeken. Voor Locked-in zijn er vier items gebruikt om de het construct te meten. Hiervan kwamen twee items uit bestaand onderzoek. De



vraag kwam naar voren of deze items inderdaad Locked-in meten, aangezien er nog weinig onderzoek is gedaan en de items niet allemaal gevalideerd konden worden. Bovendien zijn de items vanuit een positief standpunt geformuleerd. Daarom is er voor gekozen om zelf twee items toe te voegen. Deze items zijn op een negatieve manier geformuleerd, om op deze manier Locked-in scherper te kunnen definiëren.

Uit de factoranalyse bleek dat de vier items niet samengevoegd kon worden tot één schaal en er twee sub dimensies bestaan; twee positieve items en twee negatieve items. De resultaten van Toekomst oriëntatie en Locked waren soms het tegenovergestelde van elkaar. Dit geeft aan dat er niet duidelijk is wat Locked-in precies meet en wat het construct inhoudelijk betekent.

Als vervolgonderzoek kan er aanbevolen worden om een kwalitatief onderzoek te doen naar het fenomeen Locked-in en de antecedenten en consequenties ervan. Er is weinig tot geen kwalitatief onderzoek naar Locked-in gedaan, terwijl dit wel nodig is om het construct te kunnen verduidelijken. Door dit onderzoek bij meerdere organisaties uit te voeren, kan er een duidelijker beeld ontstaan van Locked-in als theoretisch fenomeen. Zo kan er objectief bijgedragen worden aan de literatuur. Om Locked-in dan vervolgens te kunnen meten in een organisatie, is het ontwikkelen van een gevalideerde en betrouwbare schaal een vereiste.

Het zou daarnaast interessant zijn om Locked-in te onderzoeken in combinatie met de bedrijfscultuur. Het is mogelijk dat het gevoel van ‘vastgeroest’ zijn en ‘gevangen’ zitten in een functie of organisatie sneller van toepassing zijn in organisaties waar men minder gewend is aan employability en het gemakkelijker is om lang in een functie te blijven zitten.

Ten tweede is het onderzoek cross-sectioneel, waardoor het niet mogelijk is om causale verbanden te bepalen. Er is namelijk maar gebruikt gemaakt van één meetmoment. Dus er kan hoogstens gesproken worden van een samenhang van variabelen, er kan niet van een effect worden gesproken. Toekomstig onderzoek zou daarom longitudinaal moeten zijn, waardoor de effecten van variabelen door de meerdere meetmomenten kunnen worden achterhaald.

Tevens is er onderzoek gedaan in één organisatie, en dat maakt het generaliseren van de resultaten moeilijker. Hooguit zou er gegeneraliseerd kunnen worden voor een soortgelijke organisatie in de financiële sector. Die sector is immers vergelijkbaar met de verzekeringssector.

Een volgende limitatie is non-respons. Deze beperking houdt in dat een deel van de onderzoekspopulatie niet wilde meewerken. Doordat de enquête via een email werd verstuurd, konden medewerkers die niet geïnteresseerd waren, simpelweg er voor kiezen de enquête niet in te vullen. De medewerkers die wel de enquête hebben ingevuld, kunnen een bepaald type mensen zijn geweest die niet representatief is voor de overige medewerkers (Boeije, 2010). Om dit te beperken, is geprobeerd om het onderzoek zo onafhankelijk mogelijk op te stellen. Op die manier was de kans groot dat medewerkers de enquête wel wilden invullen om de onderzoeker

te helpen met het aantal responses. Ook hoefde men niet bang te zijn voor consequenties van de door hen ingevulde antwoorden.

In de enquête zelf is er gebruik gemaakt van zelfbeoordelingen om employability en andere factoren te meten. Deze percepties van de medewerkers zijn subjectief. Het kan zijn dat medewerkers zichzelf onder- of overschatten. Daarnaast is de informatie die verstrekt is in de enquête, mogelijk gevoelig voor sociaal wenselijke antwoorden. Employability kan gezien worden als wenselijk gedrag, waardoor medewerkers wellicht hun bereidheid om te investeren in employability overdreven hebben (het gemiddelde van employability orientation is 2.87, wat hoger dan het gemiddelde van 2 is). De kans op sociaal wenselijke antwoorden is echter zoveel mogelijk beperkt door de exacte doelstelling van het onderzoek niet bekend te maken, het onderzoek zoveel mogelijk vanuit de onderzoeker op te stellen om mogelijke associaties met de verzekeringsmaatschappij te voorkomen, positieve en negatieve stellingen te gebruiken en de vertrouwelijkheid van de antwoorden te garanderen.

Een vervolgonderzoek bij de organisatie zelf is aan te bevelen. Het zou interessant zijn om over een aantal jaar een nieuwe enquête uit te zetten bij de verzekeringsmaatschappij. Nu is de organisatie net begonnen met de integratie met een andere verzekeringsmaatschappij en veranderen er logischerwijs een aantal zaken. Naast de integratie, staan er meerdere zaken op de agenda voor implementatie, zoals het werken in multidisciplinaire teams. Daarom zou het interessant zijn om te kijken of en hoe de employability orientation van medewerkers verandert of verhoogt bij deze verandering van werkwijze.

#### **5.4 Discussiepunten**

Voor organisaties is het van belang om flexibel te zijn: dit kan mogelijk gemaakt worden door het verhogen van de employability van medewerkers. Echter, er moet opgemerkt worden dat er een spanning bestaat tussen het stimuleren van employability orientation en employability activiteiten en het verloop van medewerkers. Wanneer medewerkers werken aan hun employability, kan het zijn dat zij betere kansen binnen of buiten de organisatie zien. Daarnaast, als er door middel van aantrekkelijke human resource praktijken geprobeerd wordt om medewerkers te behouden, kan dit de employability orientation ook weer verlagen (Ng, Butts, Vandenberg, DeJoy & Wilson 2006; Van Dam 2005). Wanneer een medewerker niet meer naar behoren presteert, is dat geheel niet problematisch als zij de organisatie verlaten. Maar dit geldt wel voor goed functionerende medewerkers (key personnel). Door het verloop kan de flexibiliteit en continuïteit van een organisatie aangetast worden (McQuaid & Lindsay, 2005; Legge, 1995).

Van der Velde en Van de Berg (2005) geven in hun artikel aan dat organisaties hier niet altijd bang voor hoeven te zijn. Ze stellen dat wanneer medewerkers een goede band hebben met de organisatie en een positief beeld van hun werkgever hebben (employee-organization

relation), dat er mogelijk een wederzijdse investering wordt gedaan. Hierdoor wordt de betrokkenheid van de medewerkers met hun organisatie verhoogt en is de kans dat men hun employability binnen de organisatie verhoogt, groter. Dit komt overeen met de eerder besproken side-bets (Becker, 1960). Medewerkers blijven sneller bij een organisatie wanneer ze meer hebben geïnvesteerd.

Een volgend punt dat opgemerkt kan worden, zijn de implicaties die de sub dimensie Toekomst oriëntatie van Locked-in meebrengen. Bij medewerkers die hoog scoren op deze sub dimensie Toekomst oriëntatie, kan dat wijzen op de tevredenheid van hen in hun functie of organisatie. Echter, wanneer deze medewerkers genoeg nemen met hun plaats, dan kan een tevreden medewerker wellicht veranderen in een risico voor de organisatie en kan er een 'experience concentration' situatie ontstaan: de diversiteit van ervaringen in iemands loopbaan (Thijssen, 1996 in ). Nauta et al. (2009) spreken ook wel van een situatie waarin het lastig is om medewerkers nieuwe taken toe te wijzen of van functie te laten veranderen, wanneer de omstandigheden hier wel om vragen (Nauta et al., 2009). Naar mate medewerkers ouder worden, verhoogt de multitude van ervaring en vermindert de diversiteit van ervaringen (Van Woerkom, Nijhof & Nieuwenhuis, 2002, Van der Heijde & Van der Heijden, 2005). Dit lijkt op het Locked-in fenomeen. Het kan dus van belang zijn om de verschillen en overeenkomsten tussen Locked-in en experience concentration te onderzoeken en te bestuderen welke impact dit op zowel de organisatie als de medewerker heeft.

Als laatste moet er gewaakt worden voor het feit dat employability niet als een oplossing vanuit HR wordt opgedragen aan medewerkers, om maar te voldoen aan de veranderende marktomstandigheden. Op die manier kan employability een negatieve bijzaak krijgen en wordt het teveel een HR-praktijk om alleen de organisatie te helpen, in plaats van beide partijen, de werkgever én werknemer, vooruit te helpen. Dit kan deels worden verholpen door employability te 'normaliseren' binnen een organisatie. Wanneer employability als normaal wordt gezien binnen de organisatie en men er actief mee bezig is, door bijvoorbeeld snuffelstages en persoonlijke ontwikkelplannen, dan kan employability sneller als iets positief worden gezien.

## **5.5 Slotconclusie**

Er is onderzoek gedaan naar de relatie tussen Locked-in en employability orientation. Hieruit kwam naar voren dat Locked-in multidimensionaal is en dat er verder onderzoek gedaan moet worden naar de implicaties hiervan. Voor steeds meer organisaties is het duidelijk dat aanpassingsvermogen van medewerkers van groot belang is om als organisatie flexibel te kunnen zijn. Het is daarom cruciaal dat de houding en het gedrag van medewerkers ten opzichte

van employability verder wordt onderzocht, en bestudeerd wordt hoe deze factoren een bijdrage kunnen leveren aan deze kwestie. Zo kunnen organisaties meer leren over hoe employability op een positieve manier bevorderd kan worden. Door te investeren in training en ontwikkeling, dialogen tussen leidinggevenden en medewerkers en inzetten op kansen creëren in de organisatie, is er een grotere kans dat medewerkers constant aan hun employability werken, niet omdat ze al vastgeroest zijn en ontevreden in de organisatie blijven, maar omdat het de normale gang van zaken is en onderdeel van hun takenpakket. Dit onderzoek kan dus mogelijk een bijdrage leveren aan bestaande kennis doordat ‘vastgeroeste’ medewerkers zijn onderzocht in de overgang van life-time employment naar life-time employability.

## Literatuurlijst

Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of management review*, 27(1), 17-40.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.

Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). Understanding attitudes and predicting social behavior. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Akkermans, J., Brenninkmeijer, V., Huibers, M., & Blonk, R. W. (2013). Competencies for the contemporary career: Development and preliminary validation of the Career Competencies Questionnaire. *Journal of Career Development*, 40(3), 245-267.

Allen, D.G., Pelkotorpi, V. and Rubenstein, A. L.. (2016) When “embedded” means “stuck” : moderating effects of job embeddedness in adverse work environments. *Journal of Applied Psychology*, 101 (12). pp. 1670-1686.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational and organizational psychology*, 63(1), 1-18.

Aronsson, G., & Göransson, S. (1999). Permanent employment but not in a preferred occupation: psychological and medical aspects, research implications. *Journal of occupational health psychology*, 4(2), 152.

Aronsson, G., Gustafsson, K., & Dallner, M. (2000). Sick but yet at work. An empirical study of sickness presenteeism. *Journal of Epidemiology & Community Health*, 54(7), 502-509.

Arts, K. en Otten F., (2014, 8 april) Voor het eerst meer werkzame vijftigers dan dertigers. Geraadpleegd van <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2014/15/voor-het-eerst-meer-werkzame-vijftigers-dan-dertigers>

Ashford, S. J., Blatt, R., & Walle, D. V. (2003). Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of Management*, 29(6), 773-799.

Bandura, A., & Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of applied psychology*, 88(1), 87.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology*, 66(1), 32-40.

Bernerth, J. (2004). Expanding our understanding of the change message. *Human Resource Development Review*, 3(1), 36-52.

Berntson, E., Sverke, M., & Marklund, S. (2006). Predicting perceived employability: human capital or labour market opportunities?. *Economic and Industrial Democracy*, 27(2), 223-244.

Bierly, P. E., Kessler, E. H., & Christensen, E. W. (2000). Organizational learning, knowledge and wisdom. *Journal of organizational change management*, 13(6), 595-618.

Bijlsma, M., Ommen, W., Van Veldhuizen, S., (2016). *Trends en scenario's voor de Nederlandse financiële sector*. Geraadpleegd van <https://www.cpb.nl/sites/default/files/omnidownload/CPB-Achtergronddocument-16dec2016-Trends-en-scenarios-voor-de-nederlandse-financiele-sector.pdf>

Birdi, K., Allan, C., & Warr, P. (1997). Correlates and perceived outcomes of 4 types of employee development activity. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 845.

Bos-Nehles, A. C. (2010). *The line makes the difference: line managers as effective HRM partners*. University of Twente.

Boxman, E. A., De Graaf, P. M., & Flap, H. D. (1991). The impact of social and human capital on the income attainment of Dutch managers. *Social networks*, 13(1), 51-73.

Callaghan, P., & Morrissey, J. (1993). Social support and health: a review. *Journal of advanced nursing*, 18(2), 203-210.

Claes, R., Beheydt, C., & Lemmens, B. (2005). Unidimensionality of abbreviated proactive personality scales across cultures. *Applied Psychology, 54*(4), 476-489.

Cordery, J., Sevastos, P., Mueller, W., & Parker, S. (1993). Correlates of employee attitudes toward functional flexibility. *Human relations, 46*(6), 705-723.

Cousins, R., Mackay, C. J., Clarke, S. D., Kelly, C., Kelly, P. J., & McCaig, R. H. (2004). 'Management Standards' work-related stress in the UK: practical development. *Work & Stress, 18*(2), 113-136.

Crant, J. M. (1995). The Proactive Personality Scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of applied psychology, 80*(4), 532.

Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management, 26*(3), 435-462.

Cuyper, N. D., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., Witte, H. D., & Alarco, B. (2008). Employability and employees' well-being: Mediation by job insecurity. *Applied Psychology, 57*(3), 488-509.

De Gier, H. G. (2008). De 'Nieuwe Werknemer': oude wijn in nieuwe zakken of toch niet?.

De Jong, J. A., Leenders, F. J., & Thijssen, J. G. (1999). HRD tasks of first-level managers. *Journal of Workplace Learning, 11*(5), 176-183.

De Vries, C., Schoenmaker, D., Streppel, J., & Verhoeven, B. (2015). New Life for Insurers. *Report of the Insurance Commission*.

DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1996). Boundaryless contexts and careers: A competency-based perspective. *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*, 116-131.

Dikkers, J. S., Jansen, P. G., de Lange, A. H., Vinkenburg, C. J., & Kooij, D. (2010). Proactivity, job characteristics, and engagement: a longitudinal study. *Career Development International, 15*(1), 59-77.

DNB (2016). *Technologische innovatie en de Nederlandse financiële sector: kansen en risico's voor gevestigde instellingen, nieuwkomers & het toezicht*. Geraadpleegd van [https://www.dnb.nl/binaries/DNB%20Onderzoeksrapport%20Technologische%20innovatie%20oen%20de%20Nederlandse%20financieel%20sector,%20januari%202016\\_tcm46-342352.pdf](https://www.dnb.nl/binaries/DNB%20Onderzoeksrapport%20Technologische%20innovatie%20oen%20de%20Nederlandse%20financieel%20sector,%20januari%202016_tcm46-342352.pdf)

Finkelstein, L.M., Burke, M.J. and Raju, N.S. (1995), "Age discrimination in simulated employment contexts: an integrative analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 80 No. 6, pp. 652-663.

Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: A complex mosaic. *International journal of human resources development and management*, 3(2), 102-124.

Frese, M., & Fay, D. (2001). 4. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in organizational behavior*, 23, 133-187.

Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational behavior*, 65(1), 14-38.

Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of management Journal*, 33(1), 64-86.

Gunz, H., Evans, M., & Jalland, M. (2000). Career boundaries in a 'boundaryless' world. *Career frontiers: New conceptions of working lives*, 24-53.

Holt Larsen, H., & Brewster, C. (2003). Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe?. *Employee relations*, 25(3), 228-244.

Horn, T. C. M. (2005). *Over competentiemanagement en employability*. Kluwer.

Jak, S., & Evers, A. V. A. M. (2010). Onderzoeksnotitie: Een vernieuwd meetinstrument voor organizational commitment. *Gedrag en Organisatie*, 23(2), 158-171.

Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of management review*, 29(3), 440-458.



Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American sociological review*, 499-517.

Kirton, M. J., & Mulligan, G. (1973). Correlates of managers' attitudes toward change. *Journal of Applied Psychology*, 58(1), 101.

Knies, E. (2012). Meer waarde voor en door medewerkers: een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement (Doctoral dissertation, Utrecht University).

Knies, E., & Leisink, P. (2014). Linking people management and extra-role behaviour: results of a longitudinal study. *Human Resource Management Journal*, 24(1), 57-76.

Korthagen, F., & Vasalos, A. (2005). Levels in reflection: Core reflection as a means to enhance professional growth. *Teachers and Teaching*, 11(1), 47-71.

Leisink, P. L. M., Thijssen, J. G. L., & Walter, E. M. (2004). Langer doorwerken met beleid: de praktijk van ouderenbeleid in arbeidsorganisaties.

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of management journal*, 44(6), 1102-1121.

Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of management Journal*, 42(4), 403-419.

Muffles, R. (2003). To be employable or not to be? De inzetbaarheid van oudere en jongere werknemers in Nederland en Europa. In P. Ester, R. Muffles & J. Schippers (Eds.), *De organisatie en de oudere werknemer* (pp. 89-112). Bussum: Coutinho.

Muhonen, T. (2010). Feeling double Locked-in at work: Implications for health and job satisfaction among municipal employees. *Work*, 37(2), 199-204.

Nauta, A., de Lange, A. H., & Görtz, S. (2010). Lang zullen ze leven, werken en leren. Een schema voor het begrijpen en beïnvloeden van inzetbaarheid gedurende de levensloop.

Nauta, A., Vianen, A., Heijden, B., Dam, K., & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: the impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 233-251.

Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2007). Organizational embeddedness and occupational embeddedness across career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 70(2), 336-351.

Nishii, L. H., & Wright, P. M. (2007). Variability within organizations: Implications for strategic human resource management.

Noe, R. A., Wilk, S. L., Mullen, E. J., & Wanek, J. E. (1997). Employee development: Issues in construct definition and investigation of antecedents. In J. K. Ford, S. Kozlowski, K. Kraiger, E. Salas, & M. Teachout (Eds.), *Improving training effectiveness in work organizations* (pp. 153 – 188). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Parker, S. (2000). From passive to proactive motivation: The importance of flexible role orientations and role breadth self-efficacy. *Applied Psychology*, 49(3), 447-469.

Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of applied psychology*, 91(3), 636.

Pogson, C.E., Cober, A.B., Doverspike, D. and Rogers, J.R. (2003), "Differences in self-reported work ethic across three career stages", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 62 No. 1, pp. 189-201.

Polder, M., (2017). *Digitalisering en arbeid: ICT, werkgelegenheid en belonging in Nederland vanaf 2001*. Geraadpleegd van <file:///C:/Users/Eigenaar/Downloads/digitalisering-en-arbeid.pdf>

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.

Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness a multilevel review. *Journal of Management*, 39(1), 110-135.

Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: development and validation of a scale. *Personnel review*, 36(1), 23-41.

Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological monographs: General and applied*, 80(1), 1.

Rousseau, D. M. (1998). The 'problem' of the psychological contract considered. *Journal of Organizational Behavior*, 665-671.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational behavior*, 30(7), 893-917.

Stengård, J., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., Leineweber, C., & Aronsson, G. (2016). Stuck in a job: being “Locked-in” or at risk of becoming Locked-in at the workplace and well-being over time. *Work & Stress*, 30(2), 152-172.

Susanto, A. B. (2008). Organizational readiness for change: A case study on change readiness in a manufacturing company in Indonesia. *WWW. IB-TS. ORG*.

Thijssen, J. G., Van der Heijden, B. I., & Rocco, T. S. (2008). Toward the employability—link model: current employment transition to future employment perspectives. *Human Resource Development Review*, 7(2), 165-183.

UWV. (2016). Perspectieven voor WW-ers- Vanuit de financiële dienstverlening. Geraadpleegd van

<https://www.uwv.nl/overuwv/Images/Perspectieven%20voor%20WW%20uit%20de%20financi%C3%A9le%20dienstverlening.pdf>

Van Buren, H. J. (2003). Boundaryless careers and employability obligations. *Business Ethics Quarterly*, 13(2), 131-149.

Van Dam, K. (2003). Understanding experts' attitudes towards functional flexibility. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(2), 138-153.

Van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(1), 29-51.

Van Dam, K. (2005). Employee attitudes toward job changes: An application and extension of Rusbult and Farrell's investment model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(2), 253-272.

Van Dam, K. V., Van der Heijden, B. I., & Schyns, B. (2006). Employability en individuele ontwikkeling op het werk. *Gedrag & Organisatie*, 19, 53-68.

Van Dam, K., Oreg, S., & Schyns, B. (2008). Daily work contexts and resistance to organisational change: The role of leader-member exchange, development climate, and change process characteristics. *Applied psychology*, 57(2), 313-334.

Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. (2005). The development and psychometric evaluation of a multi-dimensional measurement instrument of employability—and the impact of aging. In *International congress series* (Vol. 1280, pp. 142-147). Elsevier.

Van der Heijde, C. M., & Van Der Heijden, B. I. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human resource management*, 45(3), 449-476.

Van der Velde, M., & Van den Berg, P. T. (2000). Employability als sociale uitwisseling met de organisatie. *Gedrag en Organisatie*, 13, 168-181.

Wanberg, C., Basbug, G., Van Hooft, E. A., & Samtani, A. (2012). Navigating the black hole: Explicating layers of job search context and adaptational responses. *Personnel Psychology*, 65(4), 887-926.

Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of management Review*, 14(3), 361-384.

Yao, X., Lee, T. W., Mitchell, T. R., Burton, J. P., & Sablinski, C. S. (2004). Job embeddedness: Current research and future directions. *Understanding employee retention and turnover*, 153-187.