

# Investeren en leren als organisatie!

Een onderzoek naar verschillen tussen de vier vormen van het psychologisch contract ten aanzien van de mate waarin een organisatie in haar ondersteuning van het leren kenmerken van een lerende organisatie vertoont.

Masterthesis Onderwijskundig Ontwerp en Advisering

Naam: Iris Bouman

Studentnummer: 3011879

Begeleider: Hester van Breda-Verduijn

Tweede beoordelaar: Marieke van der Schaaf

Datum: Juni 2009

## **Inhoudsopgave**

<b>Samenvatting</b> .....	2
<b>Probleemstelling</b> .....	3
<b>Theoretisch kader</b> .....	5
<i>Psychologisch contract</i> .....	5
<i>Balans in het psychologisch contract</i> .....	6
<i>Lerende organisatie</i> .....	8
<i>Ondersteuning van een lerende organisatie</i> .....	10
<i>De vijf disciplines van Senge</i> .....	11
<i>De vijf disciplines in onderzoek</i> .....	13
<b>Onderzoeksvraag</b> .....	14
<b>Methode</b> .....	15
<i>Respondenten</i> .....	15
<i>Design</i> .....	17
<i>Instrumenten</i> .....	17
Psychologisch contract .....	17
Lerende organisatie .....	20
<i>Pilot</i> .....	21
<i>Dataverzameling</i> .....	22
<i>Kwaliteit van de vragenlijst</i> .....	22
<i>Analyse</i> .....	28
<b>Resultaten</b> .....	31
<i>Vormen van het psychologisch contract</i> .....	31
<i>Kenmerken van een lerende organisatie</i> .....	32
<i>Vershil tussen de vormen van het psychologisch contract</i> .....	33
<i>Balans versus disbalans</i> .....	33
<b>Conclusie en discussie</b> .....	33
<i>Interpretatie van de resultaten</i> .....	34
<i>Verklaring van de resultaten</i> .....	36
<i>Kanttekeningen</i> .....	38
<i>Suggesties voor vervolgonderzoek</i> .....	41
<b>Referenties</b> .....	43
Bijlage 1: Vragenlijst .....	47
Bijlage 2: Betrouwbaarheidsanalyse pilotonderzoek .....	55

## Samenvatting

In de nieuwe kenniseconomie is de relatie tussen werknemer en werkgever veranderd. De ongeschreven relatie tussen werknemer en werkgever wordt ook wel het psychologisch contract genoemd. In dit contract kan er sprake zijn van een balans en een disbalans. Volgens de social exchange theory (Blau, 1964) zou een balans in het psychologisch contract moeten leiden tot commitment en ontwikkeling bij werknemers. Zowel de werkgever als de werknemer kan veel of weinig investeren in het psychologisch contract wat leidt tot vier mogelijke vormen: wederzijdse hoge investering, werknemer overinvestering, werknemer onderinvestering en wederzijdse lage investering.

De nieuwe kenniseconomie heeft niet alleen gevolgen gehad voor de werkgever-werknemer relatie maar ook voor organisaties als geheel. Het is steeds belangrijker dat organisaties in staat zijn om te leren. De meest optimale vorm hiervan is een lerende organisatie. In een lerende organisatie wordt continu gestreefd naar verandering bij individuen (werknemers), groepen en de organisatie als geheel. Een werknemer die zich ontwikkelt, zou ook de organisatie als geheel ten goede kunnen komen op de route naar een lerende organisatie. Daarom is onderzocht of er verschillen zijn tussen de vier vormen van het psychologisch contract ten aanzien van de mate waarin de organisatie in haar ondersteuning van het leren kenmerken vertoont van een lerende organisatie. De lerende organisatie is hierbij vertaald naar de mate van ondersteuning omdat *de* lerende organisatie niet bestaat. Wel is gebleken dat bepaalde ondersteuning de organisatie kan helpen om meer lerend te worden. Dit is onderzocht met een surveyonderzoek onder 158 respondenten in 6 organisaties (2 profit, 2 non-profit, 2 overheid). Per organisatie hebben ongeveer twintig medewerkers een gesloten vragenlijst ingevuld. Uit een enkelvoudige ANOVA blijkt dat de vier vormen van het psychologisch contract van elkaar verschillen. Dit verschil kan worden toegeschreven aan een verschil tussen de werknemer overinvestering en werknemer onderinvestering en tussen werknemer onderinvestering en wederzijdse lage investering. De gevonden resultaten komen niet overeen met eerder onderzoek. Mogelijk wordt dit veroorzaakt door de huidige economische recessie waardoor de baanonzekerheid groter is en werknemers andere verwachtingen hebben van hun werkgever.

## **Probleemstelling**

De laatste jaren is er veel veranderd in het bedrijfsleven. Door vele ontwikkelingen zoals de opkomst van multimedia, globalisering en internationalisering worden organisaties gedwongen om steeds sneller te kunnen reageren op veranderingen in de omgeving (Wierdsma & Swieringa, 2002). De manier waarop de organisatie in contact staat met de omgeving kan worden uitgelegd aan de hand van de contingentietheorie (Lorsch & Lawrence, 1965 in Hanson, 2003). Volgens deze theorie kan een organisatie zijn omgeving alleen effectief managen wanneer de organisatie zijn structuur aanpast aan de omgeving waarin de organisatie opereert (Hanson, 2003). Er moet dus overeenstemming zijn tussen de omgeving en de inrichting van de organisatie (Jones, 2007). Wanneer er sprake is van een goede overstemming tussen beide, worden organisaties door ontwikkelingen van buitenaf gedwongen om goed te kijken naar hun eigen functioneren en wat daaraan verbeterd kan worden (Germans & Simons, 1996). Veranderingen van buitenaf kunnen dan onder bepaalde voorwaarden leiden tot interne veranderingen.

Eén aspect van deze interne veranderingen betreft de relatie tussen werkgever en werknemer. Werknemers hebben een steeds sterker beeld van hun eigen wensen en hoe ze deze zouden willen vervullen (Hall, 1996). De werknemers worden daardoor kritischer ten aanzien van hun werkgever. Werkgevers moeten zoals gezegd steeds meer in staat zijn om te reageren op veranderingen van buitenaf. Zij hebben dus baat bij een flexibele organisatie, waar mensen in staat zijn om snel te reageren (Tsui, Pearce, Porter & Triploi, 1997) Dit heeft gevolgen voor de eisen die zij op hun beurt stellen aan de werknemers. De verwachtingen en verplichtingen die werkgevers en werknemers van en voor elkaar hebben, veranderen dus langzaam. Een aantal van deze verwachtingen en verplichtingen worden geëxpliciteerd en vastgelegd in het arbeidscontract dat beide partijen met elkaar sluiten. Naast dit expliciete contract bestaat er echter ook een ander contract, aangeduid met de term psychologisch contract.

In het psychologisch contract kunnen zowel werkgever als werknemer veel of weinig investeren. Dit leidt tot vier mogelijke vormen: wederzijdse hoge investering (zowel werkgever als werknemer investeren veel), werknemer overinvestering (de werkgever investeert weinig, de werknemer veel), werknemer onderinvestering (de werkgever investeert veel en de werknemer weinig)

en wederzijdse lage investering (zowel de werkgever als de werknemer investeren weinig) (Shore & Barksdale, 1998). Bij wederzijdse hoge en lage investering is er sprake van een balans in het psychologisch contract. Beide partijen investeren dan gelijk. Bij werknemer over- en onderinvestering is er sprake van een disbalans. Een van beide partijen investeert immers meer of minder dan de ander.

Een ander aspect van de interne veranderingen betreft het leervermogen van de organisatie. Wil een organisatie zich staande houden in een snel veranderende omgeving dan is het belangrijk dat een organisatie leert om te leren. Het vermogen van een organisatie om te leren wordt ook wel aangeduid met de term lerende organisatie (Wierdsma & Swieringa, 2002). Wanneer een organisatie erin slaagt om te leren zal de organisatie sneller kunnen inspelen op de omgeving. Een goede aansluiting bij de omgeving van de organisatie kan de concurrentiepositie ten goede komen (Germans & Simons, 1996).

Als gevolg van externe veranderingen krijgt een organisatie volgens de contingentietheorie dus te maken met interne veranderingen (Germans & Simons, 1996). In dit onderzoek zullen twee van deze interne veranderingen centraal staan: de ongeschreven werkgever-werknemer relatie aangeduid met de term psychologisch contract en het leervermogen van de organisatie of te wel in welke mate een organisatie een lerende organisatie is. Er is nog geen onderzoek gedaan naar de invloed van het psychologisch contract op de ontwikkeling van de organisatie. In het huidige onderzoek zal worden onderzocht of er een verschil is tussen de vier vormen van het psychologisch contract ten aanzien van de kenmerken van een lerende organisatie. Er wordt in dit onderzoek voor het eerst onderzoek gedaan naar *verschillen* in het psychologisch contract ten aanzien van een lerende organisatie. Door de snelle veranderingen in de omgeving wordt het leervermogen van een organisatie steeds belangrijker (Germans & Simons, 1996) en is het relevant om te weten of er verschillen zijn tussen de vier vormen van het psychologisch contract en de mate waarin een organisatie kenmerken vertoont van een lerende organisatie. Wanneer de theorie opgaat zou er verschil zijn tussen de vier vormen van het psychologisch contract ten aanzien van de kenmerken van een lerende organisatie. Dit zou betekenen dat werkgevers ook in de relatie met de werknemer kunnen investeren om als organisatie meer richting een lerende organisatie te ontwikkelen.

## **Theoretisch kader**

In het theoretisch kader zullen de begrippen in dit onderzoek verder worden uitgewerkt. Allereerst zal het psychologisch contract aan bod komen en vervolgens de lerende organisatie. Dit zal leiden tot de uiteindelijke onderzoeksvraag.

### *Psychologisch contract*

Het psychologisch contract is een contract tussen werkgever en werknemer. Meer specifiek is het de perceptie die de werknemer heeft over de gedeelde verplichtingen van werkgever en werknemer (Rousseau, 1989). In later onderzoek is dit uitgebreid, waarbij ook de percepties van de werkgever zijn meegenomen (Shore, Tetrick, Lynch & Barksdale, 2006). Het psychologisch contract heeft een aantal kenmerken. Allereerst gaat het om een impliciet contract. De verwachtingen en verplichtingen in het contract bestaan in de gedachten van beide partijen. Een tweede kenmerk is de wederkerigheid. Een contract heeft immers twee partijen nodig en dit geldt ook voor het psychologisch contract. Zowel het individu (werknemer) als de organisatie (werkgever) moeten investeren om met elkaar op één lijn te komen, als het gaat om verwachtingen en verplichtingen. Dit wil niet zeggen dat wanneer dit niet lukt, er geen sprake meer is van een psychologisch contract. Er is dan enkel sprake van disbalans. Dit punt zal later nog aan de orde komen. Het laatste kenmerk is dat het altijd draait om begrippen als verwachtingen, verplichtingen, percepties, overtuigingen en beloften (Lankhuijzen, 2002). In dit onderzoek zullen de termen werkgeververplichting en werknemerverplichting worden gebruikt. Enkele voorbeelden van werkgeververplichtingen zijn loopbaanontwikkeling, de mogelijkheid bieden tot het volgen van cursussen of trainingen en een acceptabele werkdruk. Bereidheid tot overwerken, goed werk afleveren en meedenken met de organisatie zijn voorbeelden van werknemerverplichtingen.

Waarom is het psychologisch contract nu van belang? McFarlane, Shore en Tetrick (1994, zoals geciteerd in Lankhuijzen, 2002) geven hier drie redenen voor. Ten eerste neemt door een psychologisch contract de mate van onzekerheid af. Het is onmogelijk om alle aspecten van het werken in een organisatie op te nemen in een formeel contract. Door een psychologisch contract wordt een aantal aspecten toch gebundeld waardoor de onzekere factoren afnemen. Ten tweede regelt het psychologisch contract bepaald gedrag van de werknemer zonder dat de werkgever hieraan te pas

hoeft te komen. Werknemers monitoren hun eigen gedrag omdat ze geloven dat dit op een bepaalde manier gewaardeerd zal worden. Meestal is dit nergens vastgelegd, waaruit duidelijk blijkt wat de kracht van het psychologisch contract is. Een laatste reden waarom het psychologisch contract van belang is, heeft te maken met invloed. Doordat de werknemer ook een partij in het psychologisch contract is, geeft dit voor de werknemer het gevoel dat hij invloed heeft op zijn toekomst in de organisatie.

### *Balans in het psychologisch contract*

Een belangrijk aspect van het psychologisch contract is dat de werkgever en werknemer beiden veel of weinig kunnen doen om te voldoen aan de verwachtingen en verplichtingen. De social exchange theory (Blau, 1964) kan worden gebruikt om de uitwisseling tussen werknemer en werkgever beter te begrijpen. Volgens de social exchange theory zoeken mensen naar balans in hun sociale relaties. Als iemand iets voor een ander doet, schept dat bij de ander een bepaalde verplichting. Wanneer de ander weer iets terug doet, vervalt de verplichting (Blau, 1964, p. 89). Deze verplichtingen worden niet specifiek vastgelegd. Er moet een vertrouwen ontstaan dat mensen zich zelf verantwoordelijk voelen om aan hun verplichtingen te voldoen omdat een daadwerkelijk officieel contract ontbreekt. Hier is een sterke gelijkenis te zien met de equity theory. De theorie zegt dat mensen hun input/output ratio vergelijken met die van anderen. Wanneer de ratio niet in evenwicht is zullen mensen gemotiveerd zijn om dit evenwicht te herstellen (Adams, 1963 zoals geciteerd in Paul, Niehoff & Turnley, 2000). Wanneer er langdurig sprake is van een disbalans tussen de werknemer en de werkgever kan dit ertoe leiden dat het psychologisch contract wordt geschonden. Dit kan in het ergste geval leiden tot een breuk in het arbeidscontract. Een disbalans kan dus duidelijk leiden tot negatieve uitkomsten, terwijl, volgens de theorie een balans kan leiden tot positieve uitkomsten voor de organisatie. Eén van deze uitkomsten is volgens Blau (1964) dat werknemers kunnen komen tot ontwikkeling. Cropanzano & Mitchell (2005) voegen hieraan toe dat een balans leidt tot commitment, loyaliteit en vertrouwen. Als de relatie of de input/output ratio tussen werkgever en werknemer in balans is, zullen werknemers zich meer gewaardeerd voelen. Hierdoor zullen ze zich willen inzetten voor de organisatie en zullen ze zichzelf willen ontwikkelen en hier ook ruimte voor ervaren (zij zetten zich immers in dus zal de

werkgever als tegenprestatie commitment laten zien door ondersteuning en ruimte geven voor hun ontwikkeling). Op basis van deze theorie kan gesteld worden dat balans in het psychologisch contract wenselijk is. Werknemers zullen dan meer ruimte ervaren voor hun eigen ontwikkeling.

Ondanks dat balans in het psychologisch contract wenselijk is, kan er ook sprake zijn van disbalans. Onderzoek van Tsui et al. (1997) toont aan dat er sprake kan zijn van werkgever onderinvestering en werkgever overinvestering. Dit eerste betekent dat de werkgever minder investeert dan werknemer. Bij werkgever overinvestering is de situatie omgekeerd. Hier investeert de werkgever meer dan de werknemer. Deze uitkomsten komen overeen met onderzoek van Shore en Barksdale (1998). Zij bekijken het contract echter vanuit het perspectief van de werknemer en noemen de vormen van disbalans dan ook werknemer overinvestering en werknemer onderinvestering. Behalve deze vormen van disbalans zijn er ook twee vormen van balans. Zoals eerder gesteld, kunnen zowel werknemer als werkgever veel of weinig investeren. Wanneer beide veel investeren is er sprake van wederzijdse hoge investering en wanneer beide weinig investeren, wordt dit wederzijdse lage investering genoemd. Deze vier mogelijke vormen van het psychologisch contract staan weergegeven in Figuur 1. Hierbij zijn de termen van Shore en Barksdale (1998) gehanteerd, omdat deze uitgaan van het perspectief van de werknemer. In dit onderzoek zal dit perspectief het uitgangspunt zijn. Wanneer een werknemer er namelijk in slaagt om te leren, zal de organisatie hiervan profiteren. Voordat een werknemer echter kan leren, moet hij of zij eerst ondersteuning en commitment vanuit de werkgever ervaren, anders heeft de werknemer weinig mogelijkheden en middelen om te leren. Daarom zal in dit onderzoek het psychologisch contract worden benaderd vanuit de werknemer.

		Werkgever verplichtingen	
		Hoog	Laag
Werknemer verplichtingen	Hoog	Wederzijdse hoge investering	Werknemer over investering
	Laag	Werknemer onder investering	Wederzijdse lage investering

*Figuur 1.* Vier vormen van het psychologisch contract.



Om dit contract in kaart te brengen is het allereerst van belang om te weten wat de verwachtingen van de werknemer zijn ten aanzien van de werkgever. Deze zijn immers niet voor iedereen hetzelfde en dus zal schending van die verwachtingen ook voor iedereen anders zijn. Vervolgens kan in kaart worden gebracht of de werknemer vindt dat de werkgever aan zijn verwachtingen heeft voldaan of deze heeft geschonden. Ditzelfde geldt voor de werknemerverplichtingen. Een werknemer kan vinden dat hij een eigenlijk een bepaalde verplichting heeft naar zijn werkgever als het bijvoorbeeld gaat om overwerken, maar dit in werkelijkheid niet doen. Daarom wordt bij werknemerverplichtingen steeds in kaart gebracht in hoeverre mensen vinden dat ze iets zouden moeten doen en in hoeverre ze dit ook daadwerkelijk doen. Door de werknemer op een aantal werkgerelateerde onderwerpen te bevragen over de verwachtingen en verplichtingen kan de balans in het psychologisch contract in kaart worden gebracht.

Naast de verandering van de relatie tussen werknemer en werkgever is er ook steeds meer aandacht voor het leervermogen van een organisatie. Daarom zal nu het begrip lerende organisatie in kaart worden gebracht.

### *Lerende organisatie*

Zoals gesteld in de probleemstelling worden organisaties door vele ontwikkelingen zoals globalisering en internationalisering gedwongen om sneller te kunnen reageren op veranderingen. Om sneller te kunnen reageren moeten organisaties leren om te leren, of te wel om een lerende organisatie te worden (Wierdsma & Swieringa, 2002). Germans en Simons (1996) noemen vijf redenen waarom organisaties zouden moeten leren. In de eerste plaats heeft dit maken met het tempo en de onvoorspelbaarheid van veranderingen. Veranderingen in de wereld gaan steeds sneller en worden steeds onvoorspelbaarder. Als organisaties hiermee om willen gaan, moeten ze een gemeenschappelijke manier van handelen creëren voor het omgaan met verandering. Als tweede reden wordt voortdurende aanpassing genoemd. Veranderingen gaan tegenwoordig in hoog tempo. Om dit bij te kunnen houden moeten organisaties over een groot aanpassingsvermogen beschikken, anders kan het schadelijk zijn voor de concurrentiepositie. Een derde argument voor de lerende organisatie heeft te maken met human resources. In een lerende organisatie wordt constant waarde toegevoegd aan de mensen en de

organisatie door het leren wat optreedt. Hierdoor wordt effectief gebruik gemaakt van het menselijk kapitaal in de organisatie en dat komt de organisatie ten goede. Als vierde noemen Germans en Simons (1996) het strategisch belang op de arbeidsmarkt. Een organisatie heeft er belang bij om de beste mensen in dienst te hebben. Getalenteerde mensen zullen zich aangetrokken voelen door een lerende organisatie en daar graag voor willen werken. De laatste reden betreft de kennisbasis van de organisatie. In veel organisaties bestaat er een afbreukrisico van de kennisbasis wanneer mensen de organisatie verlaten. Zij nemen dan hun kennis mee en omdat er in veel organisaties niets wordt vastgelegd, wordt de kennisbasis van de organisatie hierdoor kleiner. In een lerende organisatie daarentegen wordt veel meer gedaan om kennis te delen waardoor de kennisbasis op peil blijft, zelfs wanneer mensen vertrekken.

Nu het belang van een lerende organisatie duidelijk is, kan worden ingegaan op wat een lerende organisatie precies is. Germans en Simons (1996, p. 196) definiëren een lerende organisatie als volgt:

‘Een lerende organisatie is een organisatie die er bewust op gericht is het leren en het leervermogen van individuen, groepen en de organisatie als geheel op zodanige wijze met elkaar te verbinden dat er continue verandering optreedt op alle drie de genoemde niveaus in de richting van door klanten gewenste en te wensen output van de organisatie.’

Dit komt overeen met de richtlijnen die Wierdsma en Swieringa (2002) hebben opgesteld voor een lerende organisatie. Volgens hen moet een lerende organisatie zich constant kunnen verbeteren, vernieuwen en ontwikkelen. Om dit te bereiken moeten de leerprocessen in de organisatie worden gestuurd door de klanten en de input en feedback die zij leveren. Als laatste moet er in een lerende organisatie sprake zijn van transactioneel organiseren. Dit houdt in dat de missie, structuur, cultuur, systemen en strategie van de organisatie allen de functie hebben om het leerproces te ondersteunen (Wierdsma & Swieringa, 2002). Over wat een lerende organisatie is, bestaat een hoge mate van overeenstemming. Dit geldt echter niet voor de concrete invulling en de weg daar naar toe.

### *Ondersteuning van een lerende organisatie*

Ondanks het feit dat er veel geschreven is over het begrip lerende organisatie is er tot op heden nog maar weinig aandacht besteed aan de stappen die een organisatie kan ondernemen om zich richting een lerende organisatie te ontwikkelen. De Economist Intelligent Unit (EIU) en de IBM consulting Group (IBM) (1996, zoals geciteerd in Vongchavalitkul, Singh, Neal, & Morris, 2005) hebben als eerste oog gehad voor dit gemis in kennis. Zij hebben een onderzoek opgezet om meer inzicht te verwerven in de betekenis en het belang van organisatieleren. Uit dit onderzoek kwam naar voren dat er geen duidelijke richtlijnen opgesteld kunnen worden voor wat een lerende organisatie zou moeten zijn. Er zijn wel definities geformuleerd maar de praktische invulling van het begrip verschilt per organisatie. Ook Lagerweij en Lagerweij-Voogt (2004) stellen dat er geen snelle route bestaat naar *de* lerende organisatie. *De* lerende organisatie is immers een metafoor waar iedereen op zijn eigen manier invulling aan kan geven. Toch vonden EIU en IBM (1996, zoals geciteerd in Vongchavalitkul et al., 2005) wel een belangrijke overeenkomst in de verschillende organisaties die ze onderzochten. In elke organisatie was wel één van de volgende elementen voor het ondersteunen van organisatieleren terug te vinden: leiderschap, cultuur, structuren en processen en het managen van mensen. Ondanks dat er geen eenduidige richtlijnen konden worden opgesteld voor wat een lerende organisatie zou moeten zijn, bleek wel dat hoe meer elementen om organisatieleren te ondersteunen aanwezig waren, hoe meer potentieel een organisatie had om een lerende organisatie te worden (EIU & IBM, 1996, zoals geciteerd in Vongchavalitkul et al., 2005).

De vier elementen die in dit onderzoek gevonden zijn worden ondersteund door uitkomsten van andere onderzoeken. Lei, Slocum en Pitts (1999) hebben onderzoek gedaan bij een aantal grote multinationals. Op basis van dit onderzoek stellen zij dat een cultuur die leren stimuleert, leidt tot meer innovatie en initiatief binnen de organisatie. Uit hetzelfde onderzoek komt naar voren dat structuren voor het delen van kennis, processen van open communicatie en teamwerk van belang zijn in de ontwikkeling naar een lerende organisatie. Ook Wierdsma en Swieringa (2002) stellen dat structuur, cultuur en systemen in een lerende organisatie gericht moeten zijn op het ondersteunen van het leren. Garvin (2000) geeft aan dat leiderschap hierbij essentieel is. Volgens hem zijn leiders in een organisatie verantwoordelijk voor het leren en moeten zij over kwaliteiten beschikken om de

leercapaciteit van de organisatie te vergroten. Hierbij is het met name van belang dat ze mogelijkheden creëren om te leren. Dit kunnen ze doen door gelegenheden te creëren waar mensen met elkaar activiteiten ondernemen waarbij kennis uitgewisseld moet worden. Voorwaarde is hierbij wel dat mensen zich gemotiveerd voelen om iets bij te dragen aan de organisatie. Daarover gaat het laatste ondersteuningspunt: het managen van mensen. Een lerende organisatie is niets zonder de mensen die de organisatie maken. Om een lerende organisatie te ondersteunen, moet de organisatie dus zorgen dat mensen zich hiervoor willen inzetten. Om dit te bereiken, moeten mensen betrokken worden bij de beslissingen over de organisatie en moet er een gedeelde visie zijn waar de organisatie als geheel achter staat (Goh & Richards, 1997).

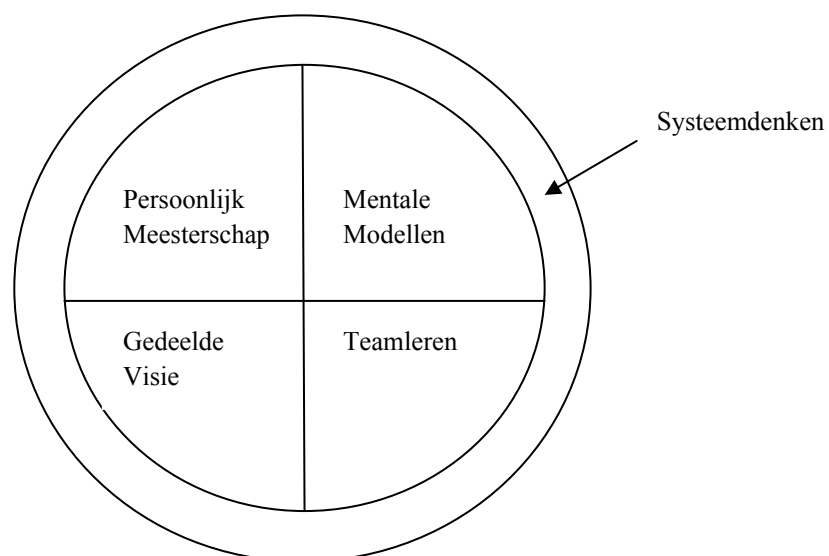
Een organisatie kan dus op vier gebieden de route naar een lerende organisatie ondersteunen. Deze ondersteuning kan echter op meerdere manieren worden ingevuld. Er bestaan meerdere modellen om invulling te geven aan een lerende organisatie. In dit onderzoek zal deze ondersteuning worden ingevuld aan de hand van de vijf disciplines van Senge (1992). Senge (1992) bouwt zijn model namelijk op vanuit het individu. Dit maakt het model heel bruikbaar omdat er heel duidelijk wordt geschetst uit welke leeractiviteiten de ondersteuning zou moeten bestaan en hoe deze bijdragen aan een lerende organisatie.

### *De vijf disciplines van Senge*

Senge (1992) onderscheidt vijf disciplines die volgens hem onmiskenbaar zijn bij de opbouw van een organisatie die daadwerkelijk kan leren. Dit zijn systeemdenken, persoonlijk meesterschap, mentale modellen, gemeenschappelijke visie en teamleren.

Bij systeemdenken worden organisaties en andere menselijke activiteiten gezien als systemen. Deze systemen zijn onderling verbonden. Een kleine verandering in één van deze systemen kan dus zorgen voor grote veranderingen in andere systemen, al kan het jaren duren voordat deze gevolgen zichtbaar worden. Zelf zijn we ook deel van deze systemen wat het nog moeilijker maakt om veranderpatronen te zien. Systeemdenken stelt organisaties in staat om de grote patronen te zien, zodat veranderingen effectiever kunnen plaatsvinden. De tweede discipline is persoonlijk meesterschap.

Persoonlijk meesterschap houdt in dat mensen zich inzetten om constant te blijven vernieuwen. Ze moeten in staat zijn om steeds weer gestalte te geven aan de ideeën die ze echt belangrijk vinden. Als derde discipline noemt Senge (1992) mentale modellen. Mentale modellen zijn vaak onbewust, maar kunnen wel een succesvolle verandering verhinderen. Daarom is het in een lerende organisatie van belang dat men zich bewust is dat werknemers mentale modellen hebben en dat getracht wordt om deze expliciet te maken, omdat ze alleen op deze wijze kritisch bekeken kunnen worden. Een gemeenschappelijke visie opbouwen is de vierde discipline. Als een organisatie wil leren is het van belang dat iedereen het eens is over de toekomst van de organisatie. Indien iedereen deze visie deelt dan presteren en leren mensen omdat ze het zelf willen door een hoge mate van commitment. De laatste discipline is teamleren. Teamleren begint met het opbouwen van een dialoog waarbij mensen elkaars meningen en standpunten niet veroordelen. Zo kunnen mensen komen tot een lerend gesprek. Hierbij hoort ook dat teams patronen leren herkennen die het leren kunnen ondermijnen. Teamleren is zo belangrijk omdat niet individuen maar teams de organisatie vormen. Kunnen teams leren dan kan ook de organisatie als geheel leren. Van al deze disciplines noemt Senge (1992) systeemdenken als de vijfde discipline. Dit is omdat deze discipline, als een soort lijm, de andere vier disciplines verbindt en integreert (Figuur 2).



*Figuur 2.* Senge's model voor een lerende organisatie.

### *De vijf disciplines in onderzoek*

Er is maar weinig empirisch onderzoek gedaan naar het model van Senge (1992) voor een lerende organisatie. Dit geldt echter voor bijna alle modellen op het gebied van een lerende organisatie. Senge's model is wel één van de meest gebruikte modellen om een lerende organisatie vorm te geven (Marchi & Belardo, 2000). Het is onder andere gebruikt in onderzoeken over internetgebruik in een lerende organisatie (Marchi & Belardo, 2000; Vongchavalitkul et al., 2005). Ondanks het feit dat het gehele model niet onderzocht is, zijn de verschillende disciplines niet alleen terug te vinden bij Senge (1992). Teamleren wordt door meerdere auteurs gezien als een belangrijke component voor organisatieleren (Homan, 2001; Wierdsma & Swieringa, 2002; Dols & Van der Sluis, 2003) en ook de invloed van mentale modellen op leren wordt niet alleen door Senge onderkend (Homan, 2001; Driscoll, 2005). Ditzelfde kan gezegd worden van de disciplines, persoonlijk meesterschap en gedeelde visie. Bij persoonlijk meesterschap gaat het erom dat mensen zichzelf blijven ontwikkelen. Simons (1995) en Wierdsma & Swieringa (2002) stellen dat een lerende organisatie in elk geval begint met individueel leren en dus met mensen die zich willen blijven ontwikkelen. De aandacht voor een gedeelde visie is ook niet alleen bij Senge (1992) te vinden. Zo geven Goh en Richards (1997) aan dat de organisatie duidelijk een doel voor ogen moet hebben. Het is belangrijk dat er bij de werknemers sprake is van commitment voor dit doel anders wordt het erg lastig om het doel te bereiken (Goh & Richards, 1997). Het belang van deze vier disciplines vinden we dus niet alleen bij Senge (1992) terug. Wat vernieuwend is aan het model van Senge (1992) is dat hij de vier disciplines bundelt aan de hand van de vijfde discipline het systeemdenken. Inmiddels neemt het systeemdenken echter in meerdere theorieën over een lerende organisatie een belangrijke plek in (Germans & Simons, 1996; Wright, 1999). Er is dus weinig empirisch bewijs voor het model van Senge (1992) maar er kan wel worden gesteld dat de disciplines afzonderlijk veelvuldig terug komen in theorieën rondom een lerende organisatie. De meerwaarde van het model binnen dit onderzoek is dat het start vanuit individueel leren en daardoor concrete leeractiviteiten worden beschreven. Deze leeractiviteiten zijn goed te operationaliseren waardoor mensen duidelijk bevraagd kunnen worden. Om deze reden zal dit model in het verdere onderzoek gehanteerd worden.

## Onderzoeksvraag

Zoals uit het voorgaande is gebleken, zijn het psychologisch contract en het leren van organisaties beide belangrijke aspecten die organisaties kunnen inzetten om zich staande te houden in een snel veranderende omgeving. Interessant is om te weten of er een verschil is tussen de vier vormen van het psychologisch contract ten aanzien van de kenmerken van een lerende organisatie. Volgens de social exchange theory van Blau (1964) en onderzoek naar het psychologisch contract uitgevoerd door Lankhuijzen (2002) zou een goed psychologisch contract waar de werkgever en werknemer beide veel in investeren (wederzijdse hoge investering) bevorderlijk zijn voor de ontwikkeling van werknemers en de organisatie als geheel. Het is interessant om te weten of dit in de praktijk ook daadwerkelijk zo is. Vertoont een organisatie bij wederzijdse hoge investering meer kenmerken van een lerende organisatie dan bij wederzijdse lage investering? Een antwoord op deze vraag zou nuttig kunnen zijn voor het bedrijfsleven. Wanneer de theorie namelijk algemeen geldend is, zou dit betekenen dat organisaties naast het leren van de organisatie ook in de relatie met de werknemer moeten investeren. Op dit gebied is echter nog maar weinig onderzoek verricht en daarom is het doel van dit onderzoek om eerst te onderzoeken of er inderdaad een verschil bestaat tussen de vormen van het psychologisch contract ten aanzien van de kenmerken van een lerende organisatie. De lerende organisatie wordt hierbij geoperationaliseerd in termen van ondersteuning. Er is gebleken dat *de* lerende organisatie niet bestaat. Wel is gebleken dat ondersteuning op het gebied van leiderschap, cultuur, structuren en processen en het managen van mensen de organisatie wel meer lerend kunnen maken. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

*'Is er een verschil tussen de vier vormen van het psychologisch contract tussen werkgever en werknemer ten aanzien van de mate waarin een organisatie in haar ondersteuning van het leren kenmerken van een lerende organisatie vertoont?'*

Op basis van de literatuur wordt verwacht dat er een verschil zal zijn tussen de vier vormen van het psychologisch contract ten aanzien van de ondersteuning van het leren. Dit leidt tot twee hypothesen:

- Bij wederzijdse hoge investering vertoont een organisatie meer kenmerken van een lerende organisatie dan bij wederzijdse lage investering omdat bij wederzijdse hoge investering zowel werkgever als werknemer veel investeren. Een hoge input/output ratio zou volgens Cropanzano en Mitchell (2005) leiden tot commitment en ontwikkeling.
- Bij een balans in het psychologisch contract (wederzijdse hoge of lage investering) vertoont een organisatie meer kenmerken van een lerende organisatie dan bij een disbalans (werknemer over- of onder investering). Dit wordt verwacht op basis van de social exchange theory (Blau, 1964).

## **Methode**

### *Respondenten*

Aan dit onderzoek hebben 158 respondenten verdeeld over 6 organisaties deelgenomen. Bij de organisaties is gestreefd naar een evenwichtige verdeling tussen profit-, non-profit- en overheidsorganisaties. Door zowel profit-, non profit- als overheidsorganisaties te laten participeren in het onderzoek zijn de resultaten niet toe te schrijven aan één type organisatie, maar zijn de resultaten breder te interpreteren. Dit heeft geresulteerd in twee profit, twee non-profit en twee overheidsorganisaties. De medewerkers van de organisaties wilden de namen van de organisaties anoniem houden en daarom zullen de organisaties vanaf nu worden aangeduid met de termen profit 1, profit 2, non-profit 1, non-profit 2, overheid 1 en overheid 2. De organisaties zijn benaderd op basis van bestaande contacten van de onderzoekers. Er zijn geen eisen gesteld aan de deelnemende organisaties omdat het psychologisch contract een begrip is dat in elke organisatie voorkomt.

Van de respondenten binnen de organisaties moest het opleidingsniveau minimaal HBO zijn. Door deze opleidingseis was er een constante factor die voor alle deelnemers gelijk was waardoor de resultaten met elkaar vergeleken konden worden. Er is hierbij gekozen voor minimaal HBO niveau op basis van de verwachting dat mensen in deze functies zich vaker bezig houden met leeractiviteiten en leren. De contactpersonen in de verschillende organisaties hebben de vragenlijst op hun eigen afdeling verspreid. Aangezien het psychologisch contract een organisatiebreed begrip is, is er voor gekozen om geen specifieke eisen te stellen aan de afdeling/afdelingen waar de vragenlijst werd afgenomen.



In totaal hebben 158 respondenten deelgenomen aan het onderzoek. Per organisatie werd gestreefd naar ongeveer 30 respondenten. Bij de meeste organisaties, behalve bij overheid 1, hebben ongeveer 20 respondenten op basis van bereidheid tot medewerking ook daadwerkelijk deelgenomen. Van de 158 respondenten waren 86 man (54.4%) en 54 vrouw (34.2%). Van 18 respondenten ontbrak dit gegeven. De gemiddelde leeftijd was 41.05 jaar (SD. 10.74). Respondenten waren gemiddeld 11.39 jaar werkzaam bij de huidige werkgever (SD. 11.32). Honderd respondenten hadden een fulltime dienstverband, veertig een parttime. Een overzicht van deze gegevens per organisatie is te vinden in Tabel 1. Het totale aantal respondenten komt in Tabel 1 uit op 141 omdat van 17 respondenten niet kon worden bepaald tot welke organisatie zij behoorden. Wanneer de beschrijvende statistieken van de verschillende organisaties met elkaar worden vergeleken, valt het op dat de organisaties qua beschrijvende statistiek van elkaar afwijken. Ook binnen de organisaties zijn verschillen waar te nemen bijvoorbeeld als het gaat om de verhouding tussen het aantal mensen dat fulltime en parttime werkt. De verschillen tussen en binnen de organisaties zouden kunnen worden toegeschreven aan de kleine steekproef die is getrokken per organisatie. De respondenten hebben op vrijwillige basis deelgenomen aan het onderzoek. Daardoor is het mogelijk dat de steekproef niet representatief is voor de totale organisatie.

Tabel 1. *Beschrijvende statistieken per organisatie*

Organisatie	N	Man	Vrouw	Leeftijd Gem (SD)	Werkzaam huidige werkgever Gem. in jaren(SD)	fulltime	parttime
Profit 1	22	14	8	30.64 (6.04)	3.33 (2.88)	21	1
Profit 2	23	19	4	32.95 (4.38)	2.42 (1.85)	20	3
Non profit 1	26	12	14	48.85 (6.49)	17.33 (9.23)	15	10
Non profit 2	20	5	14	34.20 (10.95)	6.26 (8.72)	8	12
Overheid 1	31	26	5	47.00 (7.16)	19.81 (10.11)	24	7
Overheid 2	19	10	9	49.74 (8.03)	15.16 (9.95)	12	7
Totaal	141	86	54	41.05 (10.74)	11.39 (11.32)	100	40

### *Design*

De onderzoeksvraag is onderzocht door middel van een surveyonderzoek. Dit surveyonderzoek bestond uit een gesloten vragenlijst. Er is gekozen voor surveyonderzoek met een gesloten vragenlijst omdat werkgever- en werknemerverplichtingen de onderwerpen van het psychologisch contract zijn. Wanneer mensen over deze onderwerpen worden bevraagd, bestaat er een risico op sociaal wenselijke antwoorden. Een vragenlijst is de meest anonieme manier van data verzamelen en dit heeft er hopelijk toe geleid dat mensen zo eerlijk mogelijk antwoord hebben gegeven. Bovendien wordt in dit onderzoek voortgebouwd op eerder onderzoek aan de hand van bestaand materiaal. In deze onderzoeken zijn het psychologisch contract en de ondersteuning voor de lerende organisatie ook onderzocht door middel van gesloten vragenlijsten (Marchi en Belardo, 2000; Lankhuijzen, 2002; Vongchavalitkul et al. 2005; Freese, 2007).

### *Instrumenten*

Om het surveyonderzoek uit te voeren is een gesloten vragenlijst ontwikkeld. De vragenlijst bestaat uit vier delen:

1. het psychologisch contract;
2. de lerende organisatie;
3. de leeractiviteiten van werknemers;
4. de omgeving van de organisatie.

Deze vragenlijst is ontwikkeld ten behoeve van meerdere onderzoeken. Binnen dit onderzoek is gebruik gemaakt van de eerste twee delen.

#### Psychologisch contract

Het eerste deel van de vragenlijst vraagt naar het psychologisch contract, zoals dit ervaren wordt door de werknemer. Om dit te onderzoeken is gebruikt gemaakt van een bestaande vragenlijst van Freese en Schalk (1997, in Freese, 2007). Freese en Schalk (2008) hebben een zestal criteria opgesteld voor het meten van de inhoud en de evaluatie van het psychologisch contract, te weten:

1. Een psychologisch contract instrument moet op theorie gebaseerd zijn of inductief ontwikkeld worden.
2. Een psychologisch contract instrument moet wederzijdse verplichtingen/beloften toetsen.
3. De psychometrische eigenschappen van het psychologisch contract moeten gerapporteerd worden en de geschiktheid voor de doelgroep moet in het oog worden gehouden.
4. De evaluatie van het psychologisch contract moet getoetst worden met afzonderlijke items die de definitie van het psychologisch contract weerspiegelen.
5. In de evaluatie van het psychologisch contract moet getoetst worden of een bepaald item belangrijk is. De werknemer moet deze evaluatie uitvoeren.
6. Schending van het psychologisch contract moet onderscheiden worden van vervulling en van contractbreuk.

Aan de hand van deze criteria hebben Freese en Schalk (2008) verschillende vragenlijsten over het psychologisch contract geanalyseerd op content- en constructvaliditeit. Drie vragenlijsten werden op basis van het onderzoek aanbevolen omdat zij aan de zes criteria voldeden. Dit zijn de vragenlijsten van Freese en Schalk (1997, in Freese 2007), Rousseau (2000) en Psycones (2005). Voor dit onderzoek is gekozen voor de vragenlijst van Freese en Schalk (1997, in Freese, 2007) omdat deze ontwikkeld is in de Nederlandse context.

De vragenlijst van Freese en Schalk (1997, in Freese, 2007) brengt de twee onderwerpen van het psychologisch contract, de werkgever- en werknemerverplichtingen, in kaart vanuit het perspectief van de werknemer. Bij de werkgeververplichtingen wordt voor verschillende factoren steeds gevraagd of een organisatie, volgens de werknemer, een bepaald item zou moeten bieden en of de organisatie dit, volgens de ervaring van de werknemer, ook daadwerkelijk doet. Op dit punt is de originele vragenlijst aangepast. Bij de originele vragenlijst werd steeds op een vijfpunt Likert schaal gevraagd naar de verwachting van de werknemer en werd vervolgens op een tweepunt schaal gevraagd of de organisatie aan de verwachting voldeed (antwoordmogelijkheden ja of nee) (Freese en Schalk, 1997 in Freese, 2007). In dit onderzoek is deze tweepunt schaal vervangen door een vijfpunt Likert schaal en is de vraagstelling binnen de vragenlijst daarop aangepast. Zo kon beter geanalyseerd worden in welke mate de organisatie aan de verwachting voldeed. Dit leverde meer informatie op en zorgde ervoor dat

de twee onderdelen verwachting en ervaren werkelijkheid met elkaar vergeleken konden worden. Er is gekozen voor een vijfpunt schaal omdat de respondenten op deze manier voldoende onderscheid kunnen maken tussen de verschillende antwoorden. Daar er voor elke vraag twee antwoorden gegeven moeten worden, is ervoor gekozen om de schalen niet te groot te maken omdat de respondenten dan het overzicht kwijt zouden kunnen raken. Een aantal voorbeeld items van de werkgever- en werknemerverplichtingen is te vinden in Tabel 2.

Tabel 2. Voorbeelditems van het psychologisch contract

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

Uit eerder onderzoek is gebleken dat de gebruikte vragenlijst van Freese en Schalk (1997, in Freese, 2007) voldoende betrouwbaar en valide is. Het onderdeel werkgeververplichtingen bestaat uit vijf factoren: inhoud van het werk, loopbaanontwikkeling, sociale sfeer, organisatiebeleid en beloningen. Deze vijf factoren hebben samen een verklaarde variantie van 46% (40 items) (Freese, Schalk & Croon, 2008). De indeling is tot stand gekomen door middel van factoranalyse op een vragenlijst die is afgenomen bij 450 medewerkers van verschillende organisaties. Voor de vijf factoren werden de volgende Cronbach's alpha's gevonden (Freese, Schalk & Croon, 2008):

- Inhoud van het werk                      0.86
- Loopbaanontwikkeling                    0.78
- Sociale sfeer                                0.90

- Organisatiebeleid                      0.90
- Beloningen                                0.70

De Cronbach's alpha was voor alle schalen dus 0.70 of hoger waarmee deze vijf schalen betrouwbaar genoemd kunnen worden.

Het deel werknemerverplichtingen bestaat uit twee factoren, namelijk verplichtingen binnen de organisatie en verplichtingen buiten de organisatie, die tezamen een verklaarde variantie hebben van 30% (18 items) (Freese, Schalk & Croon, 2008). Deze indeling is tot stand gekomen op basis van dezelfde vragenlijst die is afgenomen onder 450 medewerkers van verschillende organisaties. Cronbach's alpha voor deze twee schalen was respectievelijk 0.86 en 0.76 waarmee ook deze twee schalen betrouwbaar genoemd kunnen worden.

#### Lerende organisatie

Het tweede deel van de vragenlijst gaat over de kenmerken van een lerende organisatie en is eveneens gebaseerd op een bestaande vragenlijst. Deze vragenlijst is ontwikkeld door Marchi en Belardo (2000) in een onderzoek naar internetgebruik in een lerende organisatie. Cronbach's alpha van deze vragenlijst was in onderzoek van Marchi en Belardo (2000) 0.70 en in later onderzoek van Vongchavalitkul et al. (2005) (ook naar internetgebruik) 0.95. De vragenlijst is voor het grootste deel afgeleid van de IBM Reality Checklist of Learning Organization Characteristics en gebaseerd op het model voor een lerende organisatie zoals ontwikkeld door Senge (1992). Eerder is al gebleken dat een organisatie op een aantal gebieden de weg naar een lerende organisatie kan stimuleren, namelijk leiderschap, cultuur, structuren en processen en het managen van mensen. Deze gebieden vormen het uitgangspunt van de vragenlijst. Om een invulling te geven aan de werkwijze op deze terreinen worden de vijf disciplines van Senge (1992) gebruikt. Bij de onderdelen leiderschap, cultuur, structuur en processen en managen van mensen zijn dus steeds vijf items opgenomen die correspondeerden met de disciplines van Senge (1992): persoonlijk meesterschap, mentale modellen, gezamenlijke visie, teamleren en systeemdenken. Zo ontstond een vragenlijst van twintig items over de kenmerken van een lerende organisatie. Dit deel van de vragenlijst is gemeten op een vijfpunt Likert schaal omdat de respondenten zo wederom een goed onderscheid konden maken tussen de antwoordmogelijkheden.

Enkele voorbeelditems van dit deel van de vragenlijst zijn te vinden in Tabel 3. Voor een overzicht van de totale vragenlijst wordt verwezen naar bijlage 1.

Tabel 3. *Voorbeelditems van de kenmerken van een lerende organisatie*

Onderwerp	Voorbeeld					
Leiderschap	De leiders van deze organisatie treden op als facilitators van onze visie.	1	2	3	4	5
Cultuur	De organisatie heeft een duidelijke gedeelde visie voor de toekomst.	1	2	3	4	5
Structuren en Processen	Structuren zijn erop gericht om mensen kennis te laten delen met collega's en de rest van de organisatie.	1	2	3	4	5
Managen van mensen	De organisatie erkent ieders inbreng als waardevol voor de toekomstvisie van de organisatie.	1	2	3	4	5

#### *Pilot*

De vragenlijst is zowel op papier als digitaal opgesteld. Om de betrouwbaarheid van de vragenlijst te testen is eerst een pilot uitgevoerd. In de pilot hebben 14 respondenten de vragenlijst ingevuld, 9 digitaal en 5 op papier. Deze respondenten waren werkzaam bij verschillende organisaties, zowel profit-, non-profit- als overheidsorganisaties, die niet deelnamen aan het onderzoek. De respondenten waren afkomstig uit het netwerk van de onderzoekers. Aan de hand van de verzamelde gegevens kon geconcludeerd worden dat de verschillende items betrouwbare schalen vormden. Alle schalen die op dit onderzoek van toepassing waren scoorden een Cronbach's alpha van 0.7 of hoger. De Cronbach's alpha per schaal is te vinden in bijlage 2 alsmede de beschrijvende statistiek per schaal. Op basis van de pilot is ook de formulering van een aantal items aangepast. Deze wijzigingen zijn weergegeven in Tabel 4. Aan de hand van de feedback van de respondenten is ook de formulering van de introductietekst op een aantal punten aangepast. Aan de hand van de pilot kon de invultijd van de vragenlijst worden aangepast van 20 naar 15 minuten. Deze wijzigingen hebben geleid tot de uiteindelijke vragenlijst.

Tabel 4. *Geherformuleerde items na pilot onderzoek*

Item	Formulering item voor pilot	Herformulering van item
8 (WG)	Kunnen laten zien wat je kunt	Kunnen laten zien wat je kan
9 (WG)	Werkdruk	Acceptabele werkdruk
27 (WG)	Een rechtvaardige leidinggevende	Leidinggeven op een rechtvaardige manier
31 (WG)	Communicatiekanalen zijn open, duidelijk en direct	Open, duidelijke en directe communicatiekanalen
37 (WG)	Goede werktijdregelingen en het in goed overleg kunnen opnemen van vrije dagen	Goede werktijdregelingen
45 (WN)	Goede service aan klanten en collega's bieden	Goede service aan klanten/collega's bieden
47 (WN)	U op professionele wijze gedragen en kleden	U op professionele wijze gedragen/kleden
7 (LO)	Er is tijd voor ontdekkend leren, het ontwikkelen van vaardigheden en reflectie.	Er is tijd voor leren door doen, het ontwikkelen van vaardigheden en reflectie.
18 (LO)	De organisatie moedigt off-the-job leren aan, zowel buiten als binnen de organisatie.	De organisatie moedigt leren naast het werken aan, zowel buiten als binnen de organisatie.

*Noot.* WG= werkgeververplichtingen; WN= werknemerverplichtingen; LO= lerende organisatie

#### *Dataverzameling*

De vragenlijst is digitaal of op papier afgenomen. De verschillende organisaties konden zelf bepalen welke manier van afname de voorkeur had. De papieren versie is door de onderzoekers zelf verspreid. Bij de digitale versie kregen de respondenten een link per e-mail. Deze link werd doorgestuurd door de contactpersonen binnen de verschillende organisaties. Bij deze vorm van afname kregen de respondenten een week de tijd om de vragenlijst in te vullen. Na deze week ontvingen zij nogmaals een oproep om de vragenlijst alsnog in te vullen. Bij de afname op papier werden de respondenten gevraagd om de vragenlijst direct in te vullen.

#### *Kwaliteit van de vragenlijst*

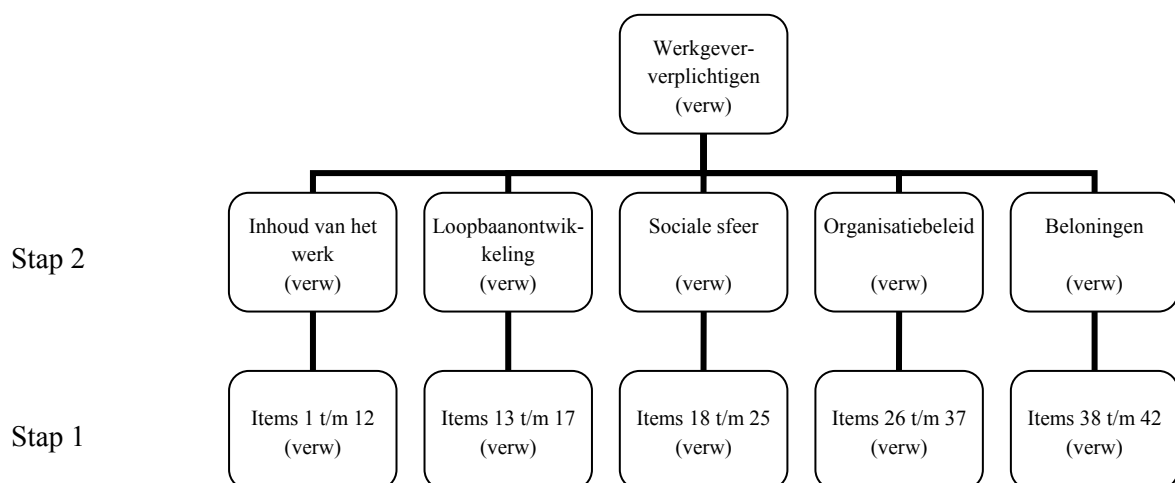
Om de kwaliteit van de vragenlijst te analyseren is een factoranalyse en een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. Door het aantal items van de vragenlijst en het aantal respondenten was het niet mogelijk om deze beide analyses voor de hele vragenlijst in één keer uit te voeren. Het heeft de voorkeur om in

één keer te analyseren of alle items die een bepaald construct moeten meten dit construct ook daadwerkelijk meten of een betrouwbare schaal vormen. Het aantal respondenten was echter te klein om de constructen in één keer te analyseren en daarom zijn beide analyses stapsgewijs uitgevoerd. De vragenlijst bestond uit vijf overkoepelende constructen:

1. werkgeververplichting *verwachting*
2. werkgeververplichting *ervaren werkelijkheid*
3. werknemerverplichting *verwachting*
4. werknemerverplichting *ervaren werkelijkheid*
5. de lerende organisatie

Voor elk van deze constructen zijn dezelfde stappen genomen in de analyse. De genomen stappen zullen worden uitgelegd aan de hand van het eerste construct van de vragenlijst:

werkgeververplichtingen *verwachting (verw)*. In Figuur 3 is de procedure visueel weergegeven.



*Figuur 3.* Stappen in de factoranalyse

Als eerste is steeds voor de subschalen van de vragenlijst een factor- of betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. Er werd dus bijvoorbeeld onderzocht of de items 1 tot en met 12 *verwachting* één factor vormden. Daarna werd bij stap 2 een gemiddelde totaalscore berekend van de items. Deze procedure werd herhaald voor de andere subschalen, in dit geval loopbaanontwikkeling, sociale sfeer, organisatiebeleid en beloningen. Vervolgens is de totale procedure herhaald voor de andere vier constructen. Welke items dit betrof is te vinden in Tabel 5.



Tabel 5. *Overzicht uitgevoerde stappenplan voor factor- en betrouwbaarheidsanalyse*

Stap 1: Items subschalen	Stap 2: subschalen	Hoofdschalen
Item 1 t/m 12 (verw)	Inhoud van het werk (verw)	
Item 13t/m 17(verw)	Loopbaanontwikkeling (verw)	
Item 18 t/m 25(verw)	Sociale sfeer (verw)	Werkgeververplichtingen verwachting
Item 26 t/m 37(verw)	Organisatiebeleid (verw)	
Item 38 t/m 42(verw)	Beloningen (verw)	
Item 1 t/m 12 (werk)	Inhoud van het werk (werk)	
Item 13t/m 17(werk)	Loopbaanontwikkeling (werk)	
Item 18 t/m 25(werk)	Sociale sfeer (werk)	Werkgeververplichting werkelijkheid
Item 26 t/m 37(werk)	Organisatiebeleid (werk)	
Item 38 t/m 42(werk)	Beloningen (werk)	
Item 43 t/m 52(erv)	Verplichtingen binnen de organisatie(erv)	Werknemerverplichtingen ervaren
Item 53 t/m 63(erv)	Verplichtingen buiten de organisatie(erv)	
Item 43 t/m 52(werk)	Verplichtingen binnen de organisatie(werk)	Werknemerverplichtingen werkelijkheid
Item 53 t/m 63(werk)	Verplichtingen buiten de organisatie(werk)	
Item 1 t/m 5	Leiderschap	
Item 6 t/m 10	Cultuur	Lerende organisatie
Item 11 t/m 15	Structuren en processen	
Item 16 t/m 20	Managen van mensen	

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

Tevens is de samenhang tussen de verschillende subschalen onderzocht. Om een construct te meten is het van belang dat de subschalen met elkaar samenhangen. Dit is onderzocht aan de hand van Pearson's correlatie toets. De correlaties van de subschalen van werkgeververplichtingen *verwachting* en *ervaren werkelijkheid* zijn weergegeven in Tabel 6. Er waren twee subschalen bij werknemerverplichtingen. Dit waren verplichtingen binnen de organisatie en verplichtingen buiten de

organisatie. De correlatie tussen verplichtingen binnen en buiten de organisatie was bij de *verwachting* 0.69. Bij de *ervaren werkelijkheid* was de correlatie tussen verplichtingen binnen en buiten de organisatie 0.61. Beide correlaties zijn significant bij een alpha van 0.05. De correlaties van de subschalen van de kenmerken van een lerende organisatie zijn weergegeven in Tabel 7.

Tabel 6. *Correlaties voor de subschalen van werkgeververplichting (N=148)*

	Inhoud van het werk	Loopbaanontwikkeling	Sociale Sfeer	Organisatiebeleid	Beloningen
Inhoud van het werk	-	<b>0.56</b>	<b>0.75</b>	<b>0.67</b>	<b>0.41</b>
Loopbaanontwikkeling	0.73	-	<b>0.55</b>	<b>0.58</b>	<b>0.59</b>
Sociale sfeer	0.74	0.66	-	<b>0.68</b>	<b>0.50</b>
Organisatiebeleid	0.74	0.64	0.80	-	<b>0.57</b>
Beloningen	0.68	0.62	0.64	0.78	-

*Noot:* Onder de diagonaal staan de correlaties voor *verwachting*. Boven de diagonaal staan dikgedrukt de correlaties voor *ervaren werkelijkheid*. Alle correlaties zijn significant bij een alpha van 0.05.

Tabel 7. *Correlaties van de kenmerken van een lerende organisatie (N=148)*

	Leiderschap	Cultuur	Structuren en processen	Managen van mensen
Leiderschap	-			
Cultuur	0.70	-		
Structuren en processen	0.65	0.68	-	
Managen van mensen	0.72	0.74	0.69	-

*Noot:* Alle correlaties zijn significant bij een alpha van 0.05

Aan de hand van het genoemde stappenplan is vervolgens een confirmatieve factoranalyse met oblimin rotatie uitgevoerd om vast te stellen of de items ook daadwerkelijk het onderliggende construct meten. Hierbij is gestreefd naar een minimale factorlading van |0.4| (Field, 2005). Uit de factoranalyse bleek dat niet alle items een factorlading hadden van |0.4| en ook niet alle items laadden

op het juiste construct. Op basis van deze analyse is daarom een aantal items verwijderd. Hierbij is steeds gestreefd naar het creëren van één factor zonder het onnodig verwijderen van items. Een overzicht van de verwijderde items is te vinden in Tabel 8.

Tabel 8. *Verwijderde items op basis van factoranalyse*

Schaal	Verwijderd(e) item(s) (factorlading <   0.4   )	Inhoudelijk argument
Werkgeververplichtingen Inhoud van het werk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ongestoord kunnen werken</li> <li>• Leiding kunnen geven</li> <li>• Op eigen manier kunnen werken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deze items hebben een minder duidelijke link met inhoud van het werk en zijn daarom verwijderd.</li> </ul>
Werknemerverplichtingen Binnen de organisatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Goed samenwerken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bij alle andere items heeft alleen het eigen functioneren invloed. Bij dit item hebben meerdere mensen invloed op het functioneren.</li> </ul>
Werknemerverplichtingen Buiten de organisatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meedoen aan sociale activiteiten</li> <li>• Overplaatsing accepteren</li> <li>• Andere functie accepteren</li> <li>• Niet steunen van de concurrent</li> <li>• Tijdig aankondigen dat je op zoek bent naar een andere baan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De verwijderde items hebben een link met het eigen belang. De overgebleven items hebben een duidelijke link met organisatie belang. Er is voor gekozen om die items te behouden, omdat organisatiebelang een duidelijke link heeft met het psychologisch contract.</li> </ul>

Na het verwijderen van de items is opnieuw een factoranalyse uitgevoerd om te zien of er nu wel steeds één factor onderscheiden kon worden. Dit was bij alle factoren het geval behalve bij organisatiebeleid *ervaren werkelijkheid*. Bij de verwachting vormen de verschillende items wel één factor maar bij de ervaren werkelijkheid werden twee factoren onderscheiden. Hier kon geen duidelijke inhoudelijke reden voor worden gevonden en daarom is ervoor gekozen om hier toch enkele items te laten staan die bij de ervaren werkelijkheid niet volledig op dezelfde factor laden. In Tabel 9 is een overzicht te vinden van de uitkomsten van de factoranalyse.

Tabel 9. *Uitkomsten factoranalyse*

Factor	N	Aantal items	Aantal factoren	Eigen-waarde	Verklaarde variantie
<b><u>Werkgeververplichtingen</u></b>					
<i>Inhoud van het werk</i>					
Verwachting	163	9	1	5.02	55.74%
Ervaren werkelijkheid	160	9	1	4.20	46.65%
<i>Loopbaanontwikkeling</i>					
Verwachting	163	5	1	2.87	57.47%
Ervaren werkelijkheid	163	5	1	2.82	56.48%
<i>Sociale sfeer</i>					
Verwachting	157	8	1	4.98	62.27%
Ervaren werkelijkheid	159	8	1	4.43	55.41%
<i>Organisatiebeleid</i>					
Verwachting	152	12	1	7.34	61.17%
Ervaren werkelijkheid	148	12	2	1: 5.41 2: 1.83	45.07% 60.32% <sup>1</sup>
<i>Beloningen</i>					
Verwachting	155	5	1	3.03	60.66%
Ervaren werkelijkheid	152	5	1	2.52	50.32%
<b><u>Werknemerverplichtingen</u></b>					
<i>Verplichtingen binnen de organisatie</i>					
Verwachting	152	9	1	5.72	63.59%
Ervaren werkelijkheid	149	9	1	5.84	58.74%
<i>Verplichtingen buiten de organisatie</i>					
Verwachting	149	6	1	3.09	51.45%
Ervaren werkelijkheid	146	6	1	2.94	48.98%
<b><u>Lerende organisatie</u></b>					
<i>Leiderschap</i>	150	5	1	3.20	64.09%
<i>Cultuur</i>	150	5	1	2.58	51.64%
<i>Structuren en processen</i>	150	5	1	2.63	52.52%
<i>Managen van mensen</i>	148	5	1	2.58	51.66%

<sup>1</sup> Percentage bedraagt een cumulatief percentage

Naast een confirmatieve factoranalyse is tevens een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. Met de betrouwbaarheidsanalyse is nagegaan of de verschillende items in de vragenlijst inderdaad een schaal vormen. De betrouwbaarheidsanalyse is uitgevoerd aan de hand van de eerder genoemde twee stappen (figuur 3 en tabel 5). Per schaal is gestreefd naar een betrouwbaarheid van 0.6 omdat het psychologisch contract en de lerende organisatie complexe begrippen zijn (Baarda, de Goede, van Dijkum, 2003). Op basis van de betrouwbaarheidsanalyse kon worden geconcludeerd dat alle schalen 0.75 of hoger scoorden waarmee de vragenlijst betrouwbaar genoemd kan worden. De betrouwbaarheid van de afzonderlijke schalen is te vinden in Tabel 10.

### *Analyse*

Na de factor- en de betrouwbaarheidsanalyse is de balans in het psychologisch contract berekend.

Hierbij waren de eerste vier constructen van de vragenlijst nodig:

1. werkgeververplichting *verwachting*
2. werkgeververplichting *ervaren werkelijkheid*
3. werknemerverplichting *verwachting*
4. werknemerverplichting *ervaren werkelijkheid*

Voor elk van deze constructen is een gemiddelde totaalscore berekend. Vervolgens is voor zowel de werkgever- als de werknemerverplichting de score op verwachting afgetrokken van de score op ervaren werkelijkheid. De ervaren werkelijkheid is als uitgangspunt genomen omdat dit de situatie weergeeft die de werknemer in zijn dagelijks functioneren ervaart. Wanneer het verschil tussen de verwachting en de ervaren werkelijkheid nul of hoger is (positief getal) is geconcludeerd dat de werkgever- of werknemerverplichting hoog is (de score op ervaren werkelijkheid is immers gelijk of hoger dan de score op verwachting). Wanneer de verschillscore negatief is, kan worden gesteld dat de werkgever- of werknemerverplichting laag is. Op basis van deze scores komen vier vormen van het psychologisch contract naar voren die zijn genummerd van één tot en met vier. Voor elke respondent is op deze manier bekeken welke vorm van het psychologisch contract op hem of haar van toepassing is. Deze procedure is verduidelijkt in Figuur 4 (de werkgever is hierbij steeds als eerste weergegeven omdat dit overeenkomt met de opbouw van de vragenlijst).

Tabel 10. *Betrouwbaarheid van de afzonderlijke schalen*

Schaal	N	Minimum Schaalscore	Maximum Schaalscore	Gem.	SD.	Aantal items	Cronbach's alpha
<b><u>Werkgeververplichting</u></b>							
<i>Inhoud van het werk</i>							
Verwachting	163	1.22	5.00	4.29	0.56	9	0.90
Ervaren werkelijkheid	160	1.56	5.00	3.75	0.56	9	0.84
<i>Loopbaanontwikkeling</i>							
Verwachting	163	1.20	5.00	4.12	0.59	5	0.80
Ervaren werkelijkheid	163	1.00	5.00	3.56	0.75	5	0.80
<i>Sociale sfeer</i>							
Verwachting	157	1.00	5.00	4.16	0.60	8	0.91
Ervaren werkelijkheid	159	1.25	5.00	3.78	0.62	8	0.88
<i>Organisatiebeleid</i>							
Verwachting	152	1.00	5.00	4.27	0.58	12	0.94
Ervaren werkelijkheid	148	1.25	4.75	3.47	0.58	12	0.88
<i>Beloningen</i>							
Verwachting	155	1.00	5.00	4.19	0.60	5	0.83
Ervaren werkelijkheid	152	1.40	5.00	3.61	0.69	5	0.75
<b><u>Werknemerplichting</u></b>							
<i>Verplichtingen binnen de organisatie</i>							
Verwachting	152	1.22	5.00	4.37	0.60	9	0.92
Ervaren werkelijkheid	149	1.11	5.00	4.26	0.60	9	0.91
<i>Verplichtingen buiten de organisatie</i>							
Verwachting	149	2.17	5.00	4.08	0.55	6	0.81
Ervaren werkelijkheid	146	1.83	5.00	4.01	0.57	6	0.79
<b><u>Lerende organisatie</u></b>							
<i>Leiderschap</i>	150	1.20	5.00	3.22	0.78	5	0.86
<i>Cultuur</i>	150	1.40	4.80	3.29	0.64	5	0.75
<i>Structuren en processen</i>	150	1.20	5.00	3.16	0.67	5	0.78
<i>Managen van mensen</i>	148	1.60	5.00	3.07	0.65	5	0.76

		Werkgever verplichtingen	
		Hoog (+)	Laag (-)
Werknemer verplichtingen	Hoog (+)	Wederzijdse hoge investering ++ (1)	Werknemer over-investering - + (2)
	Laag(-)	Werknemer onder investering + - (3)	Wederzijdse lage investering - - (4)

Figuur 4. Berekening van de verschillende vormen van het psychologisch contract

Om de kenmerken van de lerende organisatie in kaart te brengen is voor elke participant een gemiddelde totaalscore berekend over de twintig items. Er is gekozen voor een gemiddelde totaalscore omdat de verschillende kenmerken samen een lerende organisatie maken.

Aan de hand van de gegevens is onderzocht of er een verschil is in de vormen van het psychologisch contract en de mate waarin een organisatie kenmerken vertoont van een lerende organisatie. Om de hypothesen te onderzoeken zijn twee ANOVA's met gepland contrast uitgevoerd. Er is gekozen voor een gepland contrast omdat er sprake is van gerichte hypothesen. Bovendien is met een gepland contrast de kans op een type 1 fout kleiner dan bij bijvoorbeeld een t-toets voor onafhankelijke steekproeven. De eerste hypothese was dat een organisatie bij wederzijdse hoge investering meer kenmerken van een lerende organisatie vertoont dan bij wederzijdse lage investering. Om deze hypothese te onderzoeken is een enkelvoudige ANOVA met gepland contrast uitgevoerd waarmee wederzijdse hoge investering en wederzijdse lage investering met elkaar werden vergeleken. Naast een gepland contrast is er ook een post-hoc test uitgevoerd omdat er nog weinig onderzoek is verricht naar het psychologisch contract en de kenmerken van een lerende organisatie. Er werd een Fischer LSD post-hoc test uitgevoerd om mogelijke onverwachte resultaten aan het licht te brengen. Er is gekozen voor een Fischer LSD post-hoc test omdat hierbij de kans op een type 2 fout klein is. Bij een type 2 fout wordt een foute nulhypothese toch behouden. In dit onderzoek zou dat betekenen dat de nulhypothese, die stelt dat er geen verschillen zijn tussen de vier vormen van het psychologisch contract ten aanzien van de kenmerken van een lerende organisatie, wordt behouden terwijl er in werkelijkheid *wel* verschillen zijn tussen de vier vormen van het psychologisch contract.

Om een ANOVA uit te voeren moet worden voldaan aan een aantal voorwaarden. De belangrijkste voorwaarden zijn dat de afhankelijke variabele nominaal verdeeld is en dat de spreiding in de groepen ongeveer gelijk is. Aan deze voorwaarden is in dit onderzoek voldaan. Met een histogram is gekeken naar de verdeling van de kenmerken van de lerende organisatie. Hieruit kon worden opgemaakt dat de verdeling een normaal verdeling benaderde. Om de spreiding van de groepen te onderzoeken is een Levene-toets voor gelijke varianties uitgevoerd. Deze toets bleek niet significant waarmee gesteld kan worden dat de variantie in de groepen gelijk is. Naast deze twee voorwaarden zou de grootte van de verschillende groepen ongeveer gelijk moeten zijn. Aan deze voorwaarde is niet voldaan omdat de aantallen bij de vier vormen van het psychologisch contract erg scheef verdeeld zijn. Er wordt echter wel aan de belangrijkste voorwaarden voldaan en daarom is toch besloten om een ANOVA uit te voeren. In deze analyse is onderzocht of de verschillende vormen van het psychologisch contract anders scoren op de kenmerken van een lerende organisatie.

De tweede hypothese is dat een organisatie bij een balans in het psychologisch contract (wederzijdse hoge of lage investering) meer kenmerken van een lerende organisatie vertoont dan bij een disbalans (werknemer over- of onder investering). Om dit te onderzoeken is wederom een ANOVA met gepland contrast uitgevoerd. Door het aanbrengen van een contrast werd wederzijdse hoge en lage investering (vorm 1 en 4) vergeleken met werknemer over- en onderinvestering (vorm 2 en 3).

## **Resultaten**

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn eerst de vormen van het psychologisch contract geanalyseerd. Vervolgens zijn de kenmerken van de lerende organisatie geanalyseerd. Daarna konden de hypothesen getoetst worden.

### *Vormen van het psychologisch contract*

Allereerst is onderzocht met welke frequentie de vier vormen van het psychologisch contract, wederzijdse hoge investering, werknemer overinvestering, werknemer onderinvestering en wederzijdse lage investering, voorkomen binnen het onderzoek. Hierbij zijn zowel de totale aantallen als de vormen per organisatie onderscheiden. De uitkomsten van deze analyse zijn te vinden in Tabel



11. Opvallend is dat wederzijdse lage investering veruit het meest voorkomt, zowel totaal als in de verschillen organisaties afzonderlijk. Tevens valt op dat balansvormen vaker voorkomen dan disbalansvormen (85 om 20).

Tabel 11. *De vier vormen van balans per organisatie en totaal*

Organisatie	Wederzijdse hoge investering	Werknemer over-investering	Werknemer onder investering	Wederzijdse lage investering	Totaal
Profit 1	0	1	1	14	16
Profit 2	1	3	0	11	15
Non-profit 1	1	1	1	17	20
Non-profit 2	1	0	4	11	16
Overheid 1	2	7	1	15	25
Overheid 2	0	2	1	12	14
Onbekend	0	0	0	3	3
Totaal	5	12	8	83	109

#### *Kenmerken van een lerende organisatie*

Het gemiddelde op de kenmerken van een lerende organisatie was 3.18 (SD. 0.60). Bij wederzijdse hoge investering was het gemiddelde 3.32 (SD. 0.40). Bij de tweede vorm, werknemer overinvestering was het gemiddelde 3.21 (SD. 0.51). Bij werknemer onderinvestering was de gemiddelde score 3.82 (SD. 0.38) en bij wederzijdse lage investering was het gemiddelde met 3.15 het laagst (SD. 0.59). De gemiddelde score met bijbehorende standaarddeviatie per organisatie is weergegeven in Tabel 12.

Tabel 12. *Gemiddelde en standaarddeviatie van de lerende organisatie score per organisatie*

Organisatie	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Profit 1	3.72	0.64
Profit 2	2.97	0.46
Non-profit 1	3.23	0.48
Non-profit 2	2.97	0.46
Overheid 1	2.93	0.54
Overheid 2	3.09	0.58

### *Verskil tussen de vormen van het psychologisch contract*

Wanneer de gemiddelde score op de lerende organisatie bij wederzijdse hoge investering en wederzijdse lage investering met elkaar wordt vergeleken, kan worden gesteld dat er geen significant verschil bestaat tussen deze twee vormen ( $t(106) = -0.63; p = 0.26; d = 0.10$ ). Wanneer de vier vormen van het psychologisch contract met elkaar worden vergeleken, kan worden gesteld dat er een verschil bestaat tussen de vier vormen ( $F(3,106) = 3.478; p = 0.02$ ). Uit de Fischer LSD post-hoc test blijkt dat dit verschil kan worden toegeschreven aan een verschil tussen werknemer overinvestering (vorm 2) en werknemer onderinvestering (vorm 3) en tussen werknemer onderinvestering (vorm 3) en wederzijdse lage investering (vorm 4). Doordat de aantallen per vorm van het psychologisch contract per organisatie laag zijn, kon er geen ANOVA per organisatie worden uitgevoerd.

### *Balans versus disbalans*

Als laatste is een mogelijk verschil tussen balans en disbalans in het psychologisch contract ten aanzien van de kenmerken van een lerende organisatie onderzocht. Zoals eerder vermeld werd er in totaal 85 keer een balans en 20 keer een disbalans in het psychologisch contract gevonden. Bij een balans was de gemiddelde score op de lerende organisatie 3.17 (SD. 0.58) Bij een disbalans was dit 3.43 (SD. 0.54). Aan de hand van een ANOVA met gepland contrast is onderzocht of deze groepen van elkaar verschillen. Uit de analyse blijkt dat er geen significant verschil is tussen deze groepen in de score op de kenmerken van een lerende organisatie ( $t = 1.56; df = 106; p = 0.06; d = 0.10$ ). Door de kleine aantallen kon de analyse wederom niet voor de afzonderlijke organisaties worden uitgevoerd.

### **Conclusie en Discussie**

In dit onderzoek komen alle vier de vormen van het psychologisch contract voor. Wederzijdse lage investering komt veruit het meest voor. Deze vorm wordt gevolgd door werknemer overinvestering en daarna volgen werknemer onderinvestering en wederzijdse hoge investering. De laatste twee vormen komen in dit onderzoek beide weinig voor. Er is geen verschil gevonden tussen wederzijdse hoge en lage investering ten aanzien van de kenmerken van een lerende organisatie. Hiermee wordt de eerste hypothese, dat een organisatie bij wederzijdse hoge investering meer kenmerken vertoont van een

lerende organisatie dan bij wederzijdse lage investering, verworpen. Wel is er een verschil gevonden tussen de vier vormen van het psychologisch contract ten aanzien van de mate waarin een organisatie kenmerken vertoont van een lerende organisatie. Dit verschil kan worden toegeschreven aan een verschil tussen werknemer overinvestering en werknemer onderinvestering (vorm 2 en 3) en tussen werknemer onderinvestering en wederzijdse lage investering (vorm 3 en 4). Er is geen verschil gevonden tussen een balans of een disbalans in het psychologisch contract ten aanzien van de kenmerken van een lerende organisatie. Op basis van dit resultaat wordt ook de tweede hypothese verworpen. In de nu volgende discussie zullen de resultaten geïnterpreteerd worden. Vervolgens zal er aandacht worden besteed aan een mogelijke invloed van de economische situatie in Nederland op de resultaten en zullen er enkele kanttekeningen bij het onderzoek worden geplaatst. Er zal worden afgesloten met enkele suggesties voor vervolgonderzoek.

#### *Interpretatie van de resultaten*

Uit de resultaten blijkt dat er wel een verschil is tussen de vier vormen van het psychologisch contract ten aanzien van de kenmerken van een lerende organisatie, maar dat er geen verschil is tussen wederzijdse hoge en lage investering (hypothese 1). De gevonden verschillen konden worden toegeschreven aan een verschil tussen werknemer over- en onderinvestering en tussen werknemer onderinvestering en wederzijdse lage investering. Daarmee lijkt het erop dat met name de positie van de werkgever in het psychologisch contract van belang is voor een lerende organisatie. Bij werknemer overinvestering en bij wederzijdse lage verplichtingen is de inzet van de werkgever immers laag. Bij werknemer onderinvestering is de inzet van de werkgever hoog en deze vorm behaalt de hoogste score als lerende organisatie. Als de werkgever dus commitment toont, vertoont de organisatie, vanuit het perspectief van de werknemer, meer kenmerken van een lerende organisatie. Deze resultaten komen overeen met de bevindingen van Wierdsma en Swieringa (2002). Zij stellen dat een lerende organisatie alleen kan ontstaan als er voldoende wil is en er voldoende mogelijkheden worden geboden om te leren. Wanneer één enkele medewerker zich inspant om te leren, maar hierbij geen ondersteuning van de organisatie krijgt, is het niet mogelijk om als gehele organisatie lerend te worden (Wierdsma & Swieringa, 2002). Toch komen de resultaten niet volledig overeen met de literatuur.

Meerdere auteurs stellen dat niet alleen de organisatie ondersteuning moet bieden, maar dat de werknemers zich ook gemotiveerd moeten voelen om iets bij te dragen (Goh & Richards, 1997; Garvin, 2000). Dit sluit ook aan bij de discipline persoonlijk meesterschap van Senge (1992). Om een lerende organisatie te worden, moeten mensen zich inzetten om constant te blijven vernieuwen (Senge, 1992). Dit is bij werknemer onderinvestering (de vorm die het hoogst scoort op de kenmerken van een lerende organisatie) niet het geval omdat de werknemer in dit geval niet veel investeert in de organisatie. Dit onderzoek lijkt te impliceren dat het wel mogelijk is om kenmerken van een lerende organisatie te vertonen zonder dat *iedere* werknemer zich hiervoor inzet. Het is mogelijk dat als de werkgeververplichting in elk geval hoog is, de organisatie kan werken aan de kenmerken van een lerende organisatie. Als werknemers dan langzaam meer commitment vanuit de werkgever gaan voelen, zullen ze zelf mogelijk ook meer inzet gaan tonen, omdat ze streven naar een balans in de relatie (Blau, 1964). De werkgever lijkt dus een cruciale rol te spelen bij de start en de ontwikkeling richting een lerende organisatie.

De verdeling over de vier vormen van het psychologisch contract komt niet overeen met de verdelingen in eerdere onderzoeken. In eerder onderzoek van Tsui et al. (1997) scoorde wederzijdse lage investering ook het hoogst (364) maar ook de andere drie vormen kwamen veelvuldig voor. Wederzijdse hoge investering werd 228 keer gevonden, gevolgd door werknemer overinvestering (131) en werknemer onderinvestering (112). In onderzoek van Shore en Barksdale (1998) onder 317 respondenten werden ook alle vormen gevonden. Hier kwam wederzijdse hoge investering het meest voor (146) gevolgd door wederzijdse lage investering (119), werknemer overinvestering (39) en werknemer onderinvestering kwam het minst voor (11) (Shore & Barksdale, 1998). Het is de vraag hoe het mogelijk is dat er in voorgaande onderzoeken een andere verdeling tussen de vier vormen van het psychologisch contract is gevonden. Deze vraag zal later aan de orde komen bij een mogelijke verklaring van de resultaten.

Wanneer in dit onderzoek balans- en disbalansvormen binnen het psychologisch contract worden vergeleken, kan worden gesteld dat een balans in het psychologisch contract vaker voorkomt dan een disbalans. Dit is in overeenstemming met de social exchange theory van Blau (1964) en met eerder onderzoek. In de onderzoeken van Tsui et al. (1997) en Shore en Barksdale (1998) kwamen

balansvormen ook het meest voor. Er is echter geen significant verschil gevonden tussen balans- en disbalans vormen ten aanzien van de kenmerken van een lerende organisatie. Op basis van de social exchange theory (Blau, 1964) werd wel een verschil tussen balans- en disbalansvormen verwacht (hypothese 2). Volgens deze theorie komt een werknemer bij een balans tot ontwikkeling en dit zou het leren van de organisatie ten goede moeten komen. Het is lastig om dit resultaat vanuit de literatuur te verklaren maar in eerder onderzoek zijn wel soortgelijke resultaten gevonden. In onderzoek van Payne, Culbertson, Boswell en Barger (2008) werd verwacht dat werknemers bij een balans meer leeractiviteiten zouden vertonen. Uit het onderzoek kwam echter naar voren dat werknemers bij een disbalans meer leeractiviteiten ondernamen dan bij een balans. In het huidige onderzoek werd geen verschil gevonden tussen een balans of een disbalans in het psychologisch contract ten aanzien van de kenmerken van een lerende organisatie. Mogelijk hangt dit samen met de rol van de werkgever die eerder is aangehaald. Om kenmerken van een lerende organisatie te vertonen, is het mogelijk niet belangrijk om een balans te hebben in het psychologisch contract, maar vooral dat de werkgever bereid is om te investeren. Een balans kan namelijk ook inhouden dat beide partijen weinig investeren. Juist in een lerende organisatie is het volgens Senge (1992) en Garvin (2000) van belang dat beide partijen in elkaar en in de organisatie investeren of zoals dit onderzoek lijkt te impliceren dat in elk geval de werkgever investeert. Meijer (2006) stelt dat veel organisaties belijden een lerende organisatie te willen zijn, maar dat het management hier niet altijd naar handelt. Volgens haar begint een lerende organisatie met een werkgever die ruimte creëert voor het leren van en als professionals.

#### *Verklaring voor de resultaten*

Een opvallend resultaat in dit onderzoek is de scheve verdeling in de vormen van het psychologisch contract. Deze scheve verdeling zou een belangrijke verklaring kunnen zijn voor het uitblijven van de verwachte resultaten en het verwerpen van de hypotheses. In eerdere onderzoeken van Tsui et al. (1997) en Shore en Barksdale (1998) was de verdeling in de vormen van het psychologisch contract minder scheef. Aangezien de verdeling over de vier vormen niet overeenkomt met eerder onderzoek, is het interessant om na te gaan waardoor deze scheve verdeling in dit onderzoek is ontstaan.

Een mogelijke verklaring zou kunnen liggen in de tijd waarin dit onderzoek is uitgevoerd. Momenteel heerst er een economische crisis waardoor veel organisaties moeten bezuinigen en soms ook werknemers moeten ontslaan. De baanonzekerheid is dus groter dan voor de economische crisis (De Sloover, 2009). Het is mogelijk dat dit invloed heeft op het psychologisch contract. Baanonzekerheid kan leiden tot twee verschillende reacties bij werknemers. Allereerst kan baanonzekerheid volgens Vergeer en Dekker (2007) gevolgen hebben voor het gedrag van werknemers en de arbeidsproductiviteit. Een grote baanonzekerheid kan hierbij leiden tot een lagere arbeidsproductiviteit omdat werknemers zich minder hard inzetten. Vanuit het psychologisch contract zou je kunnen zeggen dat de werkgever geen commitment toont en als gevolg daarvan, op basis van de sociale exchange theory (Blau, 1964), de werknemer ook niet meer (wederzijdse lage investering). De tweede mogelijkheid is precies het tegenovergestelde. Het is namelijk ook mogelijk dat in sommige organisaties werknemers juist harder moeten gaan werken om ervoor te zorgen dat ze hun baan kunnen behouden, zelfs wanneer de werkgever niet altijd meer aan zijn verplichtingen kan voldoen (De Sloover, 2009). Er is dan sprake van werknemer overinvestering en deze vorm komt na wederzijdse lage investeringen het meeste voor. De crisis zou dus een verklaring kunnen zijn voor de scheve verdeling in de vormen van het psychologisch contract.

In tijden van crisis wordt vaak als eerste gekort op het opleidingsbudget voor medewerkers (Managersonline, 2008; Van der Linden, Lankhuijzen, Stavenga de Jong & Visser, 2009). Dit zou ook gevolgen kunnen hebben voor de ondersteuning die de organisatie biedt op het gebied van een lerende organisatie. Het bieden van deze ondersteuning kost immers ook tijd en geld en de organisatie zou hier goed op kunnen bezuinigen. Hierbij valt te denken aan minder overlegbijeenkomsten, minder beschikbare tijd voor leeractiviteiten en minder tijd voor visieontwikkeling. De organisaties vertonen echter allemaal ongeveer evenveel kenmerken van een lerende organisatie. Door de eenzijdige uitkomsten bij zowel de vormen van het psychologisch contract als de kenmerken van een lerende organisatie wordt het toetsen van de onderzoeksvraag lastiger. Het is mogelijk dat er met meer spreiding in de uitkomsten andere resultaten gevonden worden die mogelijk meer aansluiten bij de hypothesen die zijn opgesteld vanuit de literatuur.

Uit de resultaten blijkt ook dat de verschillende organisaties niet eenduidig scoren als lerende organisatie. Dit betekent dus dat niet alle medewerkers hetzelfde beeld hebben over hoe lerend hun organisatie is. Mogelijk heeft dit te maken met de metafoor van een lerende organisatie. Eerder werd al duidelijk dat er geen harde uitspraken gedaan kunnen worden over de lerende organisatie omdat *de* lerende organisatie niet bestaat (Lagerweij & Lagerweij-Voogt, 2004). Iedereen kan een andere perceptie hebben van wat een lerende organisatie is of zou moeten zijn. Hierdoor is het mogelijk dat in één organisatie mensen een verschillend beeld hebben van hoe lerend diezelfde organisatie is. Een andere verklaring waarom de verschillende organisaties geen eenduidig beeld vertonen in de kenmerken van de lerende organisatie heeft mogelijk te maken met de relevantie. Als medewerkers het belang van een lerende organisatie niet inzien, zullen ze bepaalde leeractiviteiten van de organisatie niet als zodanig beschouwen. De medewerker ziet een vergadering dan als een vergadering en misschien niet als een moment om bijvoorbeeld kennis te delen. Juist om een lerende organisatie te worden, is het van belang dat iedereen binnen de organisatie hiertoe gemotiveerd is (Garvin, 2000) en dat er een gedeelde visie is (Senge, 1992). Als iemand dus met een andere ‘bril’ en motivatie naar de organisatie kijkt, is het goed mogelijk dat hij of zij de leeractiviteiten die de organisatie onderneemt niet ziet en ondersteunt. Dat sluit weer aan bij het eerste punt dat een lerende organisatie voor iedereen iets anders kan zijn. Als een lerende organisatie inderdaad voor iedereen iets anders kan zijn, kan dit ook een verklaring zijn voor de afwijkende resultaten. Dit wordt verder toegelicht bij de kanttekeningen.

### *Kanttekeningen*

Bij het onderzoek zijn enkele kanttekeningen te plaatsen, zowel inhoudelijk als methodologisch. Inhoudelijk kan als eerste worden opgemerkt dat onderzoek naar het psychologisch contract altijd inhoudt dat er onderzoek wordt gedaan naar verwachtingen en percepties. Dit betekent dat de resultaten niet direct door de onderzoekers worden waargenomen. De werknemer heeft immers zijn of haar oordeel gegeven over bepaalde onderwerpen binnen de organisatie wat overeenkomt met de eisen die Freese en Schalk (2008) stellen aan een goede evaluatie van het psychologisch contract. Het onderzoek had echter ook uitgevoerd kunnen worden aan de hand van bijvoorbeeld observaties. De

data zou dan op een directe manier zijn verzameld waardoor ze misschien een betere afspiegeling zou vormen van de werkelijkheid. Hier is echter niet voor gekozen omdat volgens Freese en Schalk (2008) het psychologisch contract alleen door de werknemer zelf kan worden beoordeeld. Om deze beoordeling duidelijk in kaart te brengen is er gekozen voor een vragenlijst.

Een tweede inhoudelijk punt betreft de metafoor lerende organisatie. Zoals eerder gezegd bestaat *de* lerende organisatie niet (Lagerweij & Lagerweij-Voogt, 2004). Het is een metafoor waar iedereen een andere invulling aan kan geven (Mensink, 2005). Door middel van eerdere onderzoeken van Marchi en Belardo (2000) en Vongchavalitkul et al. (2005) op het gebied van een lerende organisatie is getracht om toch enkele onderbouwde kenmerken te geven van een lerende organisatie. *De* lerende organisatie blijft echter een metafoor waardoor de interpretatie in dit onderzoek kan afwijken van de interpretatie die respondenten zelf aan het begrip geven. Het is mogelijk dat de vragenlijst niet goed aansloot bij de beleving van de respondenten en dit kan voor een vertekend beeld hebben gezorgd. Dit geldt echter voor alle mogelijke kenmerken van ondersteuning van het leren in een lerende organisatie. Bij een metafoor is het altijd mogelijk dat respondenten het begrip anders interpreteren. Door de kenmerken van een lerende organisatie te verifiëren bij andere onderzoeken is getracht de metafoor van een lerende organisatie zo goed mogelijk te operationaliseren (Goh & Richards, 1997; Lei, Slocum & Pitts, 1999; Garvin, 2000; Wierdsma & Swieringa, 2002).

Het derde punt hangt sterk samen met het tweede punt en betreft de onderbouwing van het model van Senge (1992). Eerder is al genoemd dat er weinig empirisch onderzoek naar het *totale* model van Senge (1992) is gedaan. De afzonderlijke disciplines zijn bij meerdere auteurs terug te vinden (Goh & Richards, 1997; Homan, 2001; Wierdsma & Swieringa, 2002; Dols & Van der Sluis, 2003; Driscoll, 2005). Het overkoepelende model wordt echter veelvuldig gebruikt, maar is niet empirisch onderzocht. Er zijn dus kanttekeningen te plaatsen bij het gebruik van dit model. Het sterke punt van het model is echter dat het concrete leeractiviteiten benoemd waardoor er een duidelijke vragenlijst kon worden opgesteld. Bovendien zijn er geen concrete modellen voor een lerende organisatie die wel volledig onderzocht zijn. De disciplines van Senge (1992) zijn echter wel terug te vinden bij eerder genoemde auteurs. Daarom is er toch voor gekozen om dit model te gebruiken in het huidige onderzoek.



Naast inhoudelijke kanttekeningen zijn ook enkele methodologisch kanttekeningen bij het onderzoek te plaatsen. Allereerst over de beschrijvende statistieken per organisatie. Er waren grote verschillen tussen en binnen de organisaties ten aanzien van de leeftijd van de medewerkers, de man-vrouw verhouding en de werkervaring. Hier is in dit onderzoek niet voor gecontroleerd terwijl het wel mogelijk is dat deze afwijkingen tussen de organisaties invloed hebben gehad op de resultaten. Daarom wordt aanbevolen om hier in een volgend onderzoek meer rekening mee te houden. Waar mogelijk moet gezorgd worden voor meer gelijkheid in de steekproef en voor een representatieve steekproef binnen de organisaties. Er kan dan met meer zekerheid worden gesteld dat de uitkomsten niet worden beïnvloed door de afwijkingen tussen de organisaties en binnen de organisaties zelf.

Een tweede methodologische kanttekening betreft het gebruik van de ANOVA en de Fischer LSD post-hoc test. De assumpties voor het gebruik van een ANOVA zijn een normaal verdeelde afhankelijke variabele en gelijke varianties in de groepen. Aan deze assumpties is voldaan dus het uitvoeren van een ANOVA was verantwoord. Het is echter voor een representatief resultaat ook wenselijk dat de grootte van de groepen enigszins overeenkomt en dat was bij de vormen van het psychologisch contract niet het geval. Hierdoor is het lastig om de resultaten op waarde te schatten. Ook bij het gebruik van de Fischer LSD post-hoc test zijn kanttekeningen te plaatsen. Deze toets corrigeert weliswaar goed voor een type 2 fout maar daardoor wordt minder gecorrigeerd voor een type 1 fout. Er zijn ook andere post-hoc testen, waaronder de Bonferroni, die meer corrigeren voor een type 1 fout. In een volgend onderzoek zou een conservatievere toets gebruikt kunnen worden om te voorkomen dat er in de steekproef resultaten worden gevonden die er in de populatie niet zijn. Hierbij neemt wel het risico toe dat een hypothese wordt verworpen op basis van de steekproef terwijl deze in populatie wel kloppend is.

Als laatste is het aantal respondenten dat de vragenlijst volledig heeft ingevuld lager dan op voorhand verwacht. Er was ingezet op ongeveer 180 respondenten en tevens bleek dat bij 48 respondenten de vragenlijst niet volledig was ingevuld. Dit zou te maken kunnen hebben met de lengte van de vragenlijst. Door het totaal aantal van 158 respondenten kon een aantal analyses zoals de factoranalyse en de betrouwbaarheidsanalyse niet op de gehele vragenlijst worden uitgevoerd. Om de samenhang tussen de subschalen te onderzoeken zijn wel correlaties berekend maar er kon niet

onderzocht worden of de subschalen daadwerkelijk het overkoepelende construct hebben gemeten. Vanuit methodologisch perspectief gezien was het beter geweest om dit te onderzoeken met een factor- en betrouwbaarheidsanalyse op de gehele vragenlijst omdat er dan duidelijkere uitspraken gedaan kunnen worden over de samenhang binnen de *gehele* vragenlijst.

### *Suggesties voor vervolgonderzoek*

Het onderzoek biedt interessante aanknopingspunten voor vervolgonderzoek. Gezien de scheve verdeling in de vier vormen van het psychologisch contract is het goed om te weten hoe een bepaalde vorm van het psychologisch contract tot stand komt. Hoe beoordeelt een werknemer of een werkgever wel of niet aan zijn verwachtingen voldoet? Dit zou onderzocht kunnen worden door eerst een vragenlijst over het psychologisch contract af te nemen en vervolgens in een interview met de werknemer te vragen waarom hij bepaalde keuzes maakt en hoe zijn oordeel over de werkgever tot stand komt. Meer inzicht in dit proces zou kunnen leiden tot een aantal duidelijke factoren die van belang zijn in de werkgever-werknemer relatie. Werkgevers zouden met deze factoren meer handvatten hebben om de relatie met hun werknemers te verbeteren en goed te onderhouden. Hetzelfde geldt voor de werkgever ten aanzien van de werknemer. In dit onderzoek lag de nadruk op de werknemer maar ook aan de kant van de werkgever zou het interessant zijn om na te gaan hoe zijn oordeel over de werknemer tot stand komt. Er is wel onderzoek gedaan naar het psychologisch contract vanuit het perspectief van de werkgever (Shore, Tetrick, Lynch & Barksdale, 2006) maar er is weinig onderzoek gedaan waarin beide perspectieven zijn meegenomen. Met deze informatie zou ook de wisselwerking tussen werkgever en werknemer beter in kaart gebracht kunnen worden.

Een tweede vraag komt voort uit de tegenstrijdige resultaten. In dit onderzoek kwam wederzijdse lage verwachting het meest voor. Zoals al eerder bleek, is dit niet in alle onderzoeken het geval. Dit roept de vraag op hoe dit resultaat verklaard kan worden en of de eerder genoemde grotere baanonzekerheid hier inderdaad iets mee te maken heeft (Vergeer & Dekker, 2007). Heeft een grotere baanonzekerheid invloed op het psychologisch contract? Om dit te onderzoeken zouden werknemers bevroegd kunnen worden over de verwachtingen die zij hebben van hun werkgever en of dit *verandert* gedurende de crisis. Resultaten van een dergelijk onderzoek zouden nuttig kunnen zijn voor

werkgevers. Wat vinden werknemers belangrijk en wat verwachten zij van werkgevers gedurende een crisis? Deze informatie zou werkgevers kunnen helpen om beter aan te sluiten bij hun werknemers waardoor ze kunnen voorkomen dat de beste werknemers vertrekken. In tijden van economische teruggang zijn het namelijk vaak de beste werknemers die als eerste vertrekken. Wanneer alle goede arbeidskrachten weg zijn, zullen organisaties na de recessie meer moeite hebben om weer op gang te komen (De Sloover, 2009). Meer inzicht in wat werknemers belangrijk vinden ten tijden van een crisis kan organisaties helpen te voorkomen dat de beste werknemers opstappen.

Een laatste onderwerp voor vervolgonderzoek werd eerder genoemd en betreft het onderwerp lerende organisatie. Een onverwachte uitkomst in dit onderzoek is dat een organisatie de meeste kenmerken vertoont van een lerende organisatie bij werknemer onderinvestering. Als de werknemer dus niet investeert kan een organisatie toch kenmerken vertonen van een lerende organisatie. Dit komt niet overeen met de disciplines persoonlijk meesterschap en gedeelde visie van Senge (1992). Hij stelt dat een organisatie alleen een lerende organisatie kan worden of zijn als iedereen zich wil ontwikkelen en er een gedeelde visie over de toekomst van de organisatie is. Garvin (2000) voegt hieraan toe dat een lerende organisatie alleen kan slagen als iedereen zich hiervoor wil inzetten. Aan de andere kant komt uit de literatuur ook naar voren dat *de* lerende organisatie niet bestaat en dat deze metafoor op meerdere manieren door verschillende mensen kan worden ingevuld (Lagerweij & Lagerweij-Voogt, 2004). Hier lijkt literatuur een tegenstelling te bevatten. Aan de ene kant moet er inzet en een gedeelde visie zijn en aan de andere kant kunnen werknemers het begrip lerende organisatie allemaal anders invullen. Uit dit onderzoek blijkt dat niet iedere werknemer binnen dezelfde organisatie een zelfde beeld heeft over de kenmerken van een lerende organisatie die de organisatie vertoont, wat aan lijkt te sluiten bij het tweede punt. Misschien kan er dus, zelfs met bepaalde kenmerken, niet gezegd worden hoe lerend een organisatie is en blijft dit te allen tijde een perceptie van de individuele medewerker. Er zou onderzocht kunnen worden of de persoonlijke perceptie van werknemers over het leren binnen de organisatie invloed heeft op hoe lerend zij de organisatie vinden. Is een gedeelde visie daadwerkelijk van cruciaal belang of is ook met verschillende percepties van werknemers een lerende organisatie mogelijk? Dit zou onderzocht kunnen worden door eerst in kaart te brengen in welke mate een organisatie kenmerken van een lerende organisatie vertoont. Vervolgens zouden werknemers

geïnterviewd kunnen worden over hun beeld van een lerende organisatie. Aan de hand van deze gegevens kan dan gekeken worden of organisaties met een hoge mate van overeenstemming tussen de werknemers inderdaad meer kenmerken van een lerende organisatie vertonen. Dit onderzoek kan leiden tot meer inzicht in het begrip lerende organisatie waardoor er beter onderzoek kan worden uitgevoerd naar dit begrip en naar een mogelijke relatie met het psychologisch contract. Mogelijk worden dan resultaten gevonden die meer in overeenstemming zijn met de literatuur waardoor theorie en praktijk beter op elkaar gaan aansluiten.

## Referenties

- Baarda, D. B., De Goede, M. P. M., & Van Dijkum, C. J. (2003). *Basisboek statistiek met SPSS*. Groningen: Stenfert Kroese.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Cropanzano, R., & Mitchell M. S. (2005) Social Exchange Theory: An interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31, 874-900.
- De Sloover, S. (2009). Talenten stappen als eerste op bij baanonzekerheid. Gevonden op 5 juni 2009 op, <http://www.vkbanen.nl/weekblad/lezersreacties/737335/Talenten-stappen-als-eerste-op-bij-baanonzekerheid.html>
- Dols, R. P. & Van der Sluis, E. C. (2003). Kunnen managers van elkaar leren. *Leren door Managers*, 4(2), 77-83.
- Driscoll, M. P. (2005). *Psychology of learning for instruction*. Third Edition. Boston: Pearson.
- Field, A. (2005). *Discovering Statistics using SPSS*. London: Sage Publications.
- Freese, C. (2007). *Organizational change and the dynamics of psychological contracts: a longitudinal study*. Tilburg: Universiteit van Tilburg.
- Freese, C., & Schalk, R. (2008). How to measure the psychological contract? A critical criteria-based review of measures. *South African Journal of Psychology*, 38 (2), 269-286.
- Freese, C., & Schalk, R. & Croon, M. (2008). De Tilburgse Psychologisch Contract Vragenlijst. *Gedrag & Organisatie*, 21 (3), 278-294.
- Garvin, D. A. (2000). *Learning in action: A guide in putting the learning organization in to work*.

- Boston: Harvard Business School Press.
- Germans, J., & Simons, P. R. J. (1996). *Lerende organisaties*. In J.J.J. van Dijke (Red.) *Leiderschap bij grote veranderingen* (pp. 193-217). Tilburg: Tilburg University press.
- Goh, S., & Richards, G. (1997). Benchmarking the Learning Capability of Organization. *European Management Journal*, 15 (5), 575-583.
- Hall, D. T. (1996). *The career is dead- long live the career: a relational approach to careers*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hanson, E. M. (2003). *Educational administration and organizational behavior*. Boston: Allyn and Bacon.
- Homan, T. (2001). *Teamleren. theorie en facilitatie*. Den Haag: Academic Service
- Jones, G. R. (2007). *Organizational theory, design and change*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Lagerweij, N., & Lagerweij-Voogt, J. (2004) *Anders kijken. De dynamiek van een eeuw onderwijsverandering*. Antwerpen-Apeldoorn: Garant.
- Lankhuijzen, E. S. K. (2002). *Learning in a self-managed management career. The relation between managers' HRD-patterns, psychological career contracts and mobility perspectives*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Lei, D., Slocum, J. W., & Pitts, R. A. (1999) Designing organizations for competitive advantage: The power of unlearning and learning. *Organizational Dynamics*, 27 (3), 24-38
- Managersonline (2008). *Crisis is hét moment om te investeren in opleidingen*. Gevonden op 12 mei 2009, op <http://www.managersonline.nl/nieuws/7728/crisis-is-ht-moment-om-te-investeren-in-opleidingen.html>
- Marchi, G., & Belardo, S. (2000). Internet and Learning Organizations: Developing Strategies for Improving the Rate of Innovation. *Urbana*, 5 (2), 1-34.
- Meijer, R. (2006). Het wankel voetstuk van de professional. *Sociale interventie*, 1, 15-24.
- Mensink, J. C. M. (2005). *Zelfmanagement in lerende organisaties*. Deventer: Kluwer.
- Paul, R. J., Niehoff B. P., & Turnley, W. H. (2000). Empowerment, expectations, and the psychological contract- managing the dilemmas and gaining the advantages. *Journal of Socio-Economics*, 29, 471-485.

- Payne, S. C., Culbertson, S. S., Boswell, W. R., & Barger, E. J. (2008). Newcomer psychological contracts and employee socialization activities: Does perceived balance in obligations matter? *Journal of Vocational Behavior*, 73, 465-472.
- Psycones (2005). [www.uv.es/~psycon](http://www.uv.es/~psycon)
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D.M. (1998). *Psychological Contract Inventory*. Pittsburgh: Carnegie Mellon/ Centre for the changing employment relationship (instrument.).
- Rousseau D.M. (2000). *Psychological Contract Inventory technical report*. Version 2. Pittsburgh, Pennsylvania: Carnegie Mellon. Internal publication.
- Senge, P. (1992). *De vijfde discipline: de kunst en praktijk van de lerende organisatie*. Schiedam: Scriptum Books.
- Shore, L. M., & Barksdale, K. (1998). Examining degree of balance and level of obligation in the employment relationship: A social exchange approach. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 731-744.
- Shore, L. M., Tetrick, L. E., Lynch, P., & Barksdale, K. (2006). Social and economic exchange: Construct development and validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 837-867.
- Simons P. R. J. (1995). Leren in arbeidsorganisaties: dichotomieën of evenwichten? *Opleiding & Ontwikkeling*, 4, 5-10.
- Ten Brink, B.E.H., Den Hartog D.N., Koopman P.L., & Van Muijen, J.J. (1999). De bindende kracht van inspirerend leiderschap: een onderzoek naar leiderschap, betrokkenheid, psychologisch contract en vertrouwen. *Gedrag en Organisatie*, 12 (5), 241-254.
- Tsui, A. S., Pearce, L. W., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40, 1089-1121.
- Van der Linden, A., Lankhuijzen, E., Stavenga de Jong, J., & Visser, T. (2009). Opleiden in tijden van crisis: minder of juist meer? *Opleiding & Ontwikkeling*, 3, 6-8.
- Vergeer, R., & Dekker, R. (2007). Soepel ontslag creert onzekerheid. *Economisch Statistische*

*Berichten*, 92 (4504), 116-118.

Vongchavalitkul, B., Singh, P., Neal, J., & Morris, M. (2005). An exploratory study in the effects of learning organization characteristics on internet usage. *Group & Organization Management*, 30 (4), 398-420.

Wierdsma A. F. M., & Swieringa, J. (2002). *Lerend organiseren. Als meer van hetzelfde niet helpt*. Groningen: Stenfert Kroese.

Wright, T. (1999). Systems Thinking and Systems Practice: Working in the Fifth Dimension. *Systemic Practice and Action Research*, 12 (6), 607-631.

## Bijlage 1. Vragenlijst



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

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

Hiervoor willen we u vragen om deze vragenlijst in te vullen. Deze vragenlijst bestaat uit vijf onderdelen: uw verwachtingen over de organisatie, uw verplichtingen t.o.v. de organisatie, het leren in de organisatie, uw persoonlijke leeractiviteiten en de omgeving van de organisatie. Het invullen kost ongeveer **20** minuten. U wordt gevraagd om uw mening te geven over een aantal stellingen. **Er zijn hierbij geen goede of foute antwoorden, het gaat om uw mening!**

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

Iris Bouman

Annet Feijen

Studenten Onderwijskunde Universiteit Utrecht



## Verwachtingen van de werkgever

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

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

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

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

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

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

#### **D. Organisatiebeleid**

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

#### **E. Beloningen**

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

#### **Verplichtingen tegenover uw werkgever**

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

Geef voor iedere stelling aan:

1. In hoeverre vindt u dat u dit **zou moeten** doen? (kolom 1)
2. In hoeverre doet u dit ook werkelijk? (kolom 2)

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

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

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

62. Tijdig aankondigen dat u op zoek bent naar een nieuwe baan	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
63. De concurrenten van de organisatie niet steunen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

### **Leren binnen de organisatie**

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

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

#### **Leiderschap**

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

#### **Cultuur**

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

#### **Structuren en processen**

11. Structuren zijn erop gericht om mensen kennis te laten delen met collega's en de rest van de organisatie.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

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

### **Het managen van mensen**

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

### **Leeractiviteiten**

In het volgende onderdeel worden een aantal soorten leeractiviteiten aan u voorgelegd. Het is de vraag hoe vaak u hier in de afgelopen 12 maanden mee bezig bent geweest.

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

- 1= zeer weinig
- 2= weinig
- 3= neutraal
- 4= veel
- 5= zeer veel

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

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

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

### **Omgeving van de organisatie**

In dit laatste onderdeel zijn een aantal kenmerken van een omgeving van een organisatie weergegeven.

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

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

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

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

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

De mensen die uw product/ service distribueren veranderen	1	2	3	4	5
De gebruikers van uw product of service veranderen	1	2	3	4	5
De instroom van nieuw materiaal verandert	1	2	3	4	5
De instroom van nieuwe apparatuur verandert	1	2	3	4	5
De instroom van productonderdelen	1	2	3	4	5
Er is verandering in de vaardigheden van werknemers	1	2	3	4	5
De mate van competitie bij de instroom verandert	1	2	3	4	5
De mate van competitie bij de klanten/gebruikers verandert	1	2	3	4	5
De mate van overheidscontrole verandert	1	2	3	4	5

De publieke mening over product of service verandert	1	2	3	4	5
De invloed van de vakbonden verandert	1	2	3	4	5
Er zijn technologische ontwikkelingen	1	2	3	4	5
Verandering door invoering van nieuwe technologie	1	2	3	4	5

**Algemene informatie:**

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

Naam organisatie:.....

Geslacht: man/ vrouw

Leeftijd:.....jaar

Aantal jaren werkervaring:.....jaar

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

Dienstverband: Fulltime/ parttime

Huidige functie:.....

Hoogst afgeronde opleidingsniveau:.....

Dit is het einde van de vragenlijst, hartelijk dank voor uw medewerking!

## Bijlage 2 Betrouwbaarheidsanalyse pilot onderzoek

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

Schaal	N	Minimum schaalscore	Maximum schaalscore	Gem.	SD	Aantal items	Cronbach's alpha
<b><u>Werkgeververplichting</u></b>							
<b><i>Inhoud van het werk</i></b>							
Verwachting	12	3.75	5.00	4.24	0.41	12	0.85
Werkelijkheid	12	2.75	4.67	3.72	0.57	12	0.85
<b><i>Loopbaanontwikkeling</i></b>							
Verwachting	14	3.00	5.00	3.87	0.61	5	0.67
Werkelijkheid	14	2.40	5.00	3.50	0.68	5	0.85
<b><i>Sociale sfeer</i></b>							
Verwachting	14	3.38	5.00	4.26	0.57	8	0.91
Werkelijkheid	13	2.62	4.88	4.09	0.77	8	0.93
<b><i>Organisatiebeleid</i></b>							
Verwachting	14	3.83	5.00	4.27	0.40	12	0.81
Werkelijkheid	14	2.00	4.83	3.60	0.78	12	0.90
<b><i>Beloningen</i></b>							
Verwachting	14	2.60	5.00	4.09	0.65	5	0.75
Werkelijkheid	13	2.60	4.80	3.81	0.60	5	0.70
<b><u>Werknemerverplichting</u></b>							
<b><i>Verplichtingen binnen de organisatie</i></b>							
Ervaren	14	3.80	4.90	4.34	0.40	10	0.75
Werkelijkheid	11	3.40	4.70	4.19	0.43	10	0.80
<b><i>Verplichtingen buiten de organisatie</i></b>							
Ervaren	12	2.55	4.45	3.73	0.48	11	0.69
Werkelijkheid	11	2.91	4.55	3.74	0.52	11	0.73
<b><u>Lerende organisatie</u></b>							
<b><i>Leiderschap</i></b>	12	2.00	4.80	3.03	0.83	5	0.83
<b><i>Cultuur</i></b>	14	2.20	4.60	3.19	0.70	5	0.74
<b><i>Structuren en processen</i></b>	13	1.80	4.60	2.89	0.87	5	0.89
<b><i>Managen van mensen</i></b>	14	2.20	4.40	2.93	0.76	5	0.74



