

De invloed van het locked-in fenomeen op employability: het modererende effect van commitment

.....

Een kwantitatief onderzoek naar verschillende factoren die employability beïnvloeden in een IT-bedrijf

'Nothing defines the future of work more than those who will create it'

Studie: Master Strategisch Human Resource Management
Instelling: USBO, Universiteit Utrecht
Vak: Onderzoekseminar Strategisch SHRM (2016-USG6071)
Onderwerp: Employability van medewerkers in een IT-bedrijf
Casus: Atos BTN: Nederland
Docent: Prof. dr. M. van der Velde
Docent: Dr. W. Vandenabeele
Datum: 6 juli 2017
Student: Jill Beuk (3740714)



De invloed van het locked-in fenomeen op employability: het modererende effect van commitment

.. . . .

Een kwantitatief onderzoek naar verschillende factoren die employability beïnvloeden in een IT-bedrijf

Masterscriptie 2016-2017

Universiteit: Universiteit Utrecht
Departement Bestuurs- en Organisatie wetenschappen
Bijlhouwerstraat 6
3511 ZC Utrecht
Telefoon: (030) 253 81 01
info.usbo@uu.nl
www.uu.nl

Master: Strategisch Human Resource Management

Scriptiebegeleider: Dr. Wouter. Vandenabeele (Prof. dr. Mandy van der Velde)
Tweede beoordelaar: Prof. dr. Paul Boselie

In opdracht van: Atos BTN, HR-afdeling
Begeleider: Mvr. F. Remmelink
Burgemeester Rijnderslaan 30
1185MC Amstelveen
Telefoon: (088) 265 5555
frederike.remmelink@atos.net
www.atos.net

Student: J. Beuk (3740714)
j.beuk@students.uu.nl

Datum: 6 Juli 2017



Managementsamenvatting

Doel

De arbeidsmarkt ontwikkelt zich snel en dat vraagt dat organisaties en medewerkers mee ontwikkelen. Op die manier blijven medewerkers duurzaam inzetbaar. Employability wordt in dit onderzoek op twee aspecten gemeten: willen en in staat zijn om. Een fenomeen dat invloed kan hebben op employability is het locked-in fenomeen: het gevoel dat medewerkers kunnen hebben dat zij vastzitten in hun functie of organisatie. Reden om zich locked-in te voelen kan bijvoorbeeld te maken hebben met een gebrek aan ontwikkelkansen of angst om te veranderen. In dit onderzoek wordt gekeken naar de relatie tussen het locked-in fenomeen en employability. Daarnaast wordt gekeken naar de rol die organizational commitment kan spelen in deze relatie. Verwacht wordt dat een hogere mate van locked-in resulteert in een lagere mate van de twee aspecten van employability. Daarnaast wordt verwacht dat hogere maten van drie vormen van organizational commitment (affective, normative en professional) leiden tot een zwakkere relatie tussen locked-in en beide aspecten van employability. Een hoge mate van continuance commitment wordt echter verwacht te leiden tot een sterkere relatie tussen locked-in en beide aspecten van employability.

Methoden

Het onderzoek is uitgevoerd binnen IT-bedrijf Atos BTN. Er is gekozen voor een kwantitatief onderzoeksontwerp. In totaal hebben 636 medewerkers van Atos deelgenomen aan dit onderzoek door middel van het invullen van een (online) survey.

Uitkomsten

In tegenstelling tot de verwachting, werd in het onderzoek een positieve relatie gevonden tussen locked-in en beide aspecten van employability. Medewerkers die zich meer locked-in voelen, ervaren dus een hogere mate van employability: willen en in staat zijn om. Ook werd aangetoond dat een hogere mate van affective commitment leidt tot een zwakkere relatie tussen locked-in en employability: in staat zijn om. Datzelfde geldt ook voor professional commitment. Andere resultaten waren niet significant.

Key words: Employability – Mobiliteit – Locked-In – Organizational Commitment

Inhoudsopgave

| | |
|--|-----------|
| 1 Inleiding | 8 |
| 1.1 Introductie | 8 |
| 1.2 Probleemstelling..... | 10 |
| 1.3 Hoofdvraag & Doel | 10 |
| 1.4 Wetenschappelijke relevantie..... | 12 |
| 1.5 Maatschappelijke relevantie | 11 |
| 1.6 Praktische relevantie..... | 11 |
| 1.7 Leeswijzer | 12 |
| 2. Theoretisch Kader | 13 |
| 2.1 Employability: een levenslang concept..... | 13 |
| 2.1.1 Dimensies binnen employability: in staat zijn (ability) & willen (willingness)..... | 16 |
| 2.2 Onvrijwillige non-mobiliteit: Het locked-in fenomeen | 21 |
| 2.3 Organizational commitment als modererende factor..... | 21 |
| 2.3.1 Affective commitment..... | 23 |
| 2.3.2 Continuance commitment..... | 24 |
| 2.3.3 Normative commitment..... | 25 |
| 2.3.4 Professional commitment | 25 |
| 2.3.5 De samenhang van commitment: overeenkomsten, verschillen & kritiek | 26 |
| 2.4 Biografische & Organisatorische kenmerken..... | 28 |
| 2.4.1 Biografische kenmerken..... | 28 |
| 2.4.2 Organisatie kenmerken..... | 29 |
| 2.5 Conceptueel model | 31 |
| 3. Methode | 33 |
| 3.1 Onderzoeksontwerp..... | 33 |
| 3.1.1 Organisatie..... | 33 |
| 3.1.2 Steekproef..... | 34 |
| 3.2 Meetinstrumenten..... | 34 |
| 3.3 Procedure..... | 38 |
| 3.4 Data-analyse | 41 |
| 4. Resultaten | 43 |
| 4.1 Beschrijvende statistiek..... | 441 |
| 4.1.1 Verband tussen locked-in en employability | 45 |
| 4.2 Regressie analyses..... | 45 |
| 4.2.1 Affective commitment als moderator op de relatie van locked-in en employability..... | 43 |

| | |
|--|-----------|
| 4.2.2 Continuance commitment als moderator op de relatie van locked-in en employability | 45 |
| 4.2.3 Normative als moderator op de relatie van locked-in en employability | 45 |
| 4.2.4 Professional commitment als moderator op de relatie van locked-in en employability | 46 |
| 5. Discussie & conclusie..... | 50 |
| 6. Bibliografie..... | 58 |
| Appendix | 66 |

1 Inleiding

Organisaties en sectoren van nu worden geconfronteerd met ontwikkelingen op het gebied van digitalisering, globalisering en innovatie. Niet alleen organisaties zelf, maar ook hun klanten zijn aan verandering onderhevig. Als organisaties mee willen met deze veranderingen zullen ze zichzelf moeten aanpassen. Deze ontwikkeling vraagt een hoge mate van flexibiliteit (De Vries, Schoenmaker, Streppen & Verhoeven, 2015). Flexibiliteit in organisaties kan op verschillende manieren bereikt worden. Een belangrijke factor hierin is het flexibiliseren van arbeid. Voorheen – voor 2015 - werd die flexibiliteit van arbeid buiten de organisatie opgelost door het aantrekken van tijdelijk personeel en het inzetten van uitzend- en oproepkrachten. De laatste jaren – na 2015 - is een verschuiving naar interne flexibiliteit waarneembaar (Centraal Plan Bureau, 2016). Tegenwoordig wordt steeds meer verwacht dat medewerkers op verschillende plaatsen inzetbaar zijn, zowel binnen de organisatie (taken) als buiten de organisatie (mobiliteit). Voornamelijk het inzetbaar zijn op verschillende plaatsen in de organisatie maakt de organisatie slagvaardiger en flexibeler, waardoor beter ingespeeld kan worden op externe veranderingen en trends.

Door deze snelle ontwikkelingen op het gebied van digitalisering, globalisering en innovatie, wordt de noodzaak voor organisaties om te veranderen ook groter. Daarnaast zijn producten en diensten op de markt aan verandering onderhevig, onder andere omdat klanten vragen om meer flexibiliteit (De Vries et al., 2015). Daarom is het de afgelopen tijd steeds belangrijker geworden om dynamisch te zijn als organisatie. Omdat de markt in een snel tempo verandert, betekent dat voor organisaties dat ze snel moeten kunnen reageren en veranderen om een relevante speler te blijven. Een organisatie kan tegenwoordig niet meer alleen intern gericht zijn om haar bedrijfsdoelen te behalen, het is ook van belang dat het op de markt gericht is om zo de ontwikkelingen bij te kunnen benen en een strategisch competitief voordeel te behalen en behouden. Zo worden organisaties gedwongen om hun strategie, structuur en processen aan te blijven passen (Susanto, 2008). Op deze manier kunnen organisaties flexibeler worden en zijn ze beter in staat om in te spelen op de huidige markt en haar snel veranderende omgeving (Manuel, 2014; Van der Heijde, 2016).

Naast technologische ontwikkelingen en globale trends, zijn er ook veranderende sociaal-culturele ontwikkelingen in Nederland. Hierbij kan gedacht worden aan flexibilisering van de arbeidsmarkt, vergrijzing en ontgroening (Leisink, Thijssen & Walter, 2004). De trend van vergrijzing wordt alleen maar sterker in de toekomst. Uit een artikel van het Centraal Bureau van de Statistiek (2014) blijkt dat in 2013 bijna tweederde van de beroepsbevolking ouder is dan 50 jaar, dit aandeel blijft de komende jaren toenemen. Deze ontwikkeling wordt ook terug gezien in de gemiddelde leeftijd: deze steeg van 36,2 jaar naar 41,7 jaar tussen 1990 en 2013 (Arts & Otten, 2014). Daarnaast moeten medewerkers langer doorwerken tot aan de pensioengerechtigde leeftijd. Deze grens wordt geleidelijk aan opgeschoven in Nederland, waardoor de werkzame bevolking dus ouder wordt. Het is bekend dat oudere medewerkers over het algemeen minder open staan voor verandering, daarmee minder flexibel en meer gericht zijn op stabiliteit (Kanfer & Ackerman, 2004).

Binnen de sociaal-culturele ontwikkelingen in Nederland, heeft de afgelopen tijd een verschuiving plaatsgevonden met betrekking tot employability. In vroegere tijden was het van belang om lifetime employment te verwezenlijken. Veel medewerkers hadden de zekerheid van een baan voor het leven, vaak bij één enkele onderneming. Tegenwoordig zijn dit soort dienstverbanden vaak niet meer mogelijk en ook niet meer gewenst. Nu spreken we meer en meer over lifetime employability (Muffles, 2003): medewerkers werken bij meerdere bedrijven en hebben verschillende functies gedurende hun werkende leven. Hierdoor is employability belangrijker geworden in de huidige tijdsgeest. Organisaties moeten zich niet alleen verweren tegen een snel veranderde wereld vol van globalisatie, digitalisatie en innovatie, maar moeten ook meebewegen met de sociaal-culturele ontwikkelingen in Nederland. Doordat de werkzame bevolking ouder wordt en langer door moet werken tot aan hun pensioen, samen met de ontwikkeling van lifetime employability, ontstaat de groeiende behoefte om medewerkers employable te maken en te behouden.

Urgentie

Bovengenoemde ontwikkelingen dragen daarmee bij aan het groter wordende belang van duurzame inzetbaarheid (employability). Door technologische innovaties en de nadruk op lifetime employability, is het van belang dat medewerkers zich kunnen aanpassen en mee ontwikkelen. Vergrijzing en ontgroening kunnen dit echter bemoeilijken, onder meer doordat oudere medewerkers minder bereidheid tonen om in zichzelf te investeren (Van Vianen, Dalhoeven & De Pater, 2011). Hierdoor wordt employability steeds belangrijker voor de organisatie, het is immers belangrijk dat medewerkers met veranderingen mee kunnen gaan en tegelijkertijd goed inzetbaar blijven bij hun huidige werkgever, of een andere toekomstige werkgever.

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

Een nieuw fenomeen dat bij deze ontwikkelingen naar voren komt, is het locked-in fenomeen. Hierbij gaat het om het vastgeroest zijn van medewerkers in hun functie of organisatie. Dit 'onvrijwillig immobiel' zijn kan verschillende oorzaken hebben. Het kan komen doordat medewerkers nooit ontwikkelkansen hebben gekregen van de werkgever en daardoor minder groeimogelijkheden hebben. Redenen zoals gunstige arbeidsvoorwaarden, angst om te vertrekken, gebrek aan tijd of competenties

en de staat waarin de arbeidsmarkt zich verkeert kunnen zwaar meewegen in de keuze om te blijven of veranderen van baan. In het geval van locked-in voelen blijft een medewerker in zijn functie, ondanks dat dit niet de voorkeur heeft. Dat is tegenstrijdig in een tijd waarin de nadruk ligt op (lifetime) employability, waar medewerkers zich tijdens hun hele loopbaan blijven ontwikkelen. Doordat locked-in medewerkers vast blijven zitten in hun functie, wordt er weinig gewerkt aan hun ontwikkeling en daarmee hun employability. Dit heeft op de lange termijn sociale en economische gevolgen voor zowel de werkgever als de werknemer. De werknemer wordt minder gemotiveerd en door de tijd minder employable en minder flexibel zich aan te passen aan veranderingen in de markt en/of organisatie. Dat kan resulteren in personeel dat niet meer mee kan komen in de huidige arbeidsmarkt en daarmee minder aantrekkelijk is voor organisaties.

Zoals eerder gezegd heeft een verschuiving plaatsgevonden van lifetime employment naar lifetime employability. Het concept organizational commitment, dat gaat over de mate waarin een medewerker zich identificeert met de organisatie (Porter et al., 1974), kan hieraan gelinkt worden. Medewerkers die zich sterk identificeren met hun organisatie of baan, kunnen minder mobiel zijn en dat kan leiden tot lager verloop (Mathieu & Zajac, 1990). Een hogere mate van organizational commitment, wat kan resulteren in medewerkers die langer blijven zitten in een functie of organisatie, kan op termijn zowel positieve als negatieve effecten hebben op de organisatie. Het is interessant te onderzoeken of organizational commitment van invloed is op de mate waarin medewerkers zich locked-in voelen en hun ervaren employability.

1.2 Probleemstelling

In essentie is er een hoge noodzaak voor organisaties om te veranderen. Op deze manier zijn zij in staat zich aan te passen aan trends als digitalisering, globalisering en een flexibiliserende arbeidsmarkt. Hiermee is een noodzaak van een hoge mate van employability gemoeid om werknemers duurzaam in te zetten, zowel extern als intern. Een leidend voorbeeld is de IT-sector. Van alle sectoren wordt er van de IT-sector het meest verwacht dat zij een voorloper is in het digitaliseringsproces. Daarnaast hebben ontwikkelingen in de IT-wereld en de veranderingen van de huidige maatschappij geleid tot een veranderde behoefte van de IT-markt en dus een veranderde behoefte aan vaardigheden en capaciteiten. Waar voorheen IT leidend was in organisaties om de business aan te sturen, zien we dit nu andersom. De business leidt de IT-behoefte, waaraan IT zich flexibeler moet kunnen aanpassen. Daarmee wordt er van IT-professionals meer business kennis en vaardigheden verwacht: ze zijn de vertaler geworden van business naar IT. Daarnaast wordt er meer flexibiliteit en meedenken verwacht, waar voorheen IT-functies statischer waren. Dit geldt ook voor het IT-aanbod: het aantal systemen en oplossingen is exponentieel gegroeid en waar een IT-professionals voorheen één systeem beheerste is dat nu niet meer voldoende. Hierdoor zijn vele IT-functies inhoudelijk veranderd of vervallen. Omdat IT-professionals niet (allemaal) zijn meebewogen met de veranderende markt en vraag, kunnen veel IT-professionals nu niet (optimaal) werk leveren.

Vanuit sociaal oogpunt is employability een urgent onderwerp om te agenderen. Denk hierbij aan motivatie van werknemers, de mate van gevoelde ondersteuning en commitment richting de organisatie. Deze factoren kunnen het veranderingsproces gericht op employability sterk beïnvloeden. In het geval dat werknemers niet mee kunnen met externe en/of interne veranderingen, kunnen zij zich locked-in voelen. Dit heeft (sociale) consequenties voor de werknemers en/of de organisatie.

Daarnaast kan dit financiële gevolgen hebben voor organisaties, denk hierbij aan missende inkomsten omdat personeel minder inzetbaar is in de markt of hoge kosten voor trainingen om personeel om te scholen. Geen actie ondernemen is nauwelijks een optie, de groep die minder inzetbaar wordt, wordt immers met de tijd groter. Hierdoor is de urgentie hoog om werknemers toch om te scholen naar functies waar (meer) vraag naar is. Het vraagstuk rondom employability is dus vanuit zowel sociaal als economisch oogpunt urgent voor organisaties om te adresseren.

1.3 Hoofdvraag & doel

Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen wat de bovengenoemde veranderingen en consequenties voor een effect hebben op de employability van medewerkers. Dit onderzoek richt zich specifiek op de invloed van zowel het locked-in fenomeen als organizational commitment op employability. Door de invloed van deze factoren op de ervaren (self perceived) employability van de medewerker zelf te onderzoeken, wordt getracht meer inzicht te krijgen in hoe employability beïnvloed kan worden en hoe hier vervolgens mee om kan worden gegaan in de toekomst. Vanuit de probleemstelling en het doel van dit onderzoek is de volgende vraagstelling tot stand gekomen:

‘In hoeverre heeft het locked-in fenomeen invloed op employability en bestaat er een modererend effect van organizational commitment op deze relatie?’

Hieronder wordt beschreven wat de relevantie van het onderzoek is, op zowel wetenschappelijk, maatschappelijk als organisatorisch vlak.

1.4 Wetenschappelijke relevantie

Het locked-in fenomeen wordt pas sinds een aantal jaar onderzocht en er zijn enkele wetenschappelijke artikelen over geschreven (Aronsson, Dallner & Gustafsson, 2000; Stengård, Bernhard-Oettel, Berntson & Leineweber, 2016). In de onderzoeken komen wel significante uitkomsten naar voren. Daarnaast past het locked-in fenomeen binnen de huidige tijdsgeest en dat maakt het relevant om verder te onderzoeken. Deze huidige studie zorgt voor een continuering van het onderzoek naar het locked-in fenomeen. Het is van belang om uitkomsten uit eerder onderzoek te bevestigen of eventuele discrepanties te ontdekken om het concept locked-in beter te begrijpen. In de eerste plaats draagt dit onderzoek bij aan het repliceren van bestaande studies naar het locked-in fenomeen.

De bestaande onderzoeken naar het locked-in fenomeen hebben zich voornamelijk afgespeeld in Zweden, Scandinavië. Er is relatief weinig onderzoek naar gedaan en de literatuur die bekend is over dit concept meet vaak kleinere populaties in Scandinavië. Deze nieuwe studie zorgt voor een continuering van het onderzoek naar het locked-in fenomeen, maar binnen een andere (culturele) context. Dit onderzoek is afgenomen in Nederland onder een grotere populatie in vergelijking met eerder onderzoek naar locked-in. Nederland heeft een andere cultuur dan de Scandinavische landen en er geldt andere wet- en regelgeving binnen de verschillende landen. Zaken als loyaliteit jegens de werkgever en de normen en waarden daaromtrent verschillen per cultuur. Daarnaast kan wet- en regelgeving rondom pensioensleeftijd, ziekte, aantal vakantiedagen of andere arbeidsvoorwaarden van invloed zijn op de omgeving. Het verschil in context en sociaal-culturele omgeving kan van invloed zijn op de uitkomst in dit onderzoek. Het is van belang om onderzoek naar locked-in te repliceren in verschillende landen en/of culturen om eventuele gelijkenissen of discrepanties te ontdekken. Dit onderzoek maakt daarmee een begin.

Eerdere onderzoeken naar het locked-in fenomeen gaan voornamelijk over hoe locked-in in relatie staat tot wellbeing van medewerkers. Uit eerdere onderzoeken blijkt dat hoe meer een medewerker zich locked-in voelt, hoe slechter de ervaren wellbeing van de medewerker is (Aronsson & Göransson, 1999; Aronsson et al., 2000). De ontevredenheid over iemands huidige functie of organisatie eist zijn tol van een medewerker. Specifiek samen met het gebrek aan ervaren baankansen is het aannemelijk dat dit op gespannen voet staat met en leidt tot verminderde wellbeing van een persoon (Stengard et al., 2016). Kritiek op deze eerdere studies is dat de ervaren kansen om van baan te wisselen niet werd meegenomen. In dit onderzoek wordt dit impliciet meegenomen door de relatie van locked-in op employability te meten.

Daarnaast is de invloed van organizational commitment op employability nauwelijks onderzocht. Dat verband is wel andersom onderzocht in eerdere studies. Dit onderzoek tracht daardoor bij te dragen aan onderzoek naar de reciprociteit tussen organizational commitment en employability.

Zoals eerder aangegeven is bestaand onderzoek naar locked-in onder kleinere populaties gedaan. Naast de theoretische argumenten bestaat er ook een statistisch argument voor de relevantie van dit

onderzoek. Vanwege het summier gemeten concept, is het nog niet duidelijk of de bestaande schaal valide is. Door dit onderzoek kan de meetschaal van het locked-in fenomeen getest en zo nodig aangepast worden.

1.5 Maatschappelijke relevantie

Onder andere door vergrijzing hebben veel bedrijven in Nederland en Europa te maken met een employability vraagstuk. De behoefte om meer inzicht te krijgen in het concept employability is groot. Daarnaast is het belangrijk dat zowel werknemers als werkgevers op de toekomst zijn voorbereid. Zo houden organisaties een gezond werknemersbestand en werknemers lopen hierdoor minder risico werkloos te worden.

De commitment van medewerkers is om verschillende redenen relevant voor wetenschappelijk onderzoek. Een reden is dat de commitment van medewerkers hun werktevredenheid, prestaties en retentie kan verbeteren. Dit zijn belangrijke uitkomsten voor organisaties die afhankelijk zijn van de vaardigheden en productiviteit van hun medewerkers. Een andere reden is dat commitment bij medewerkers een cultuur van samenwerking, innovatie en het lerend vermogen kan bevorderen, welke essentieel zijn voor het oplossen van complexe problemen, ookwel “*wicked problems*” genoemd, zoals beschreven door Ritter & Webber (1973) in Peters (2017). Aanvullend kan de onderzoeksorganisatie de inzichten uit dit onderzoek gebruiken om het beleid zodanig aan te passen, dat de succesfactoren optimaal benut worden. Dit kan door de juiste instrumenten in te zetten die de betrokkenheid bij de medewerkers verhogen.

1.6 Praktische relevantie

Naast de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie heeft dit onderzoek een sterk praktische relevantie. In samenwerking met de onderzoeksorganisatie is onderzocht of en op welke manier employability van medewerkers wordt beïnvloed en of beïnvloedende factoren te onderscheiden zijn die employability van medewerkers kan ontmoedigen dan wel stimuleren. Bovenstaand heeft als doel praktische aanbeveling te kunnen doen ten aanzien van de organisatiepraktijk.

Dit doel valt uiteen in drie onderliggende doelstellingen. Ten eerste kunnen de verkregen inzichten op gebied van employability aanknopingspunten bieden binnen het HR-domein van de onderzoeksorganisatie. De uitkomsten van het onderzoek kunnen dienen als input voor interventies op gebied van personeelsplanning. Bijvoorbeeld in beleidsvorming en/of uitzetten van interventies binnen het internationale organisatieprogramma Wellbeing@work. Ten tweede biedt het onderzoek inzichten in de beeldvorming over de organisatiecultuur. Deze informatie kan meegenomen worden in beleidsvorming of interventies buiten het HR-domein. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het aanpassen van het aannamebeleid, het trainingsaanbod of interne marketing met als doel de organisatiecultuur uit te dragen. Tenslotte kunnen de verkregen inzichten met bijbehorende aanbevelingen een basis zijn voor

vervolgonderzoek. Na het doen van kwantitatief onderzoek kunnen de uitkomsten kwalitatief uitgediept worden in een vervolgstudie binnen de onderzoeksorganisatie.

Naast bovenstaande doelen hoopt dit onderzoek bij te kunnen dragen aan de kennis over employability en de beïnvloedende factoren hierop, met als doel organisaties meer inzichten te geven. Bovenstaande doelen van het onderzoek zijn ook toepasbaar op vergelijkbare organisaties in de IT-sector en mogelijk ook op vergelijkbare organisaties van omvang met soortgelijke uitdagingen op gebied van employability.

1.7 Leeswijzer

In dit eerste hoofdstuk zijn de aanleiding van dit onderzoek, de vraag en doelstelling en de verschillende relevanties uiteengezet. In hoofdstuk 2, het theoretisch kader, wordt verder ingegaan op de belangrijkste concepten van dit onderzoek en hoe deze in de wetenschappelijke literatuur beschreven zijn. Dit hoofdstuk sluit af met het conceptueel model waarin alle concepten geordend zijn en de hypothesen die uit het model voortvloeien. In hoofdstuk 3 worden de toegepaste onderzoeksmethoden en technieken beschreven. In dit hoofdstuk staat de kwantitatieve onderzoeksbenadering centraal en zijn de bijbehorende onderzoeksmethoden en analysemethoden beschreven. In hoofdstuk 4 zijn de resultaten van dit onderzoek uiteengezet. In hoofdstuk 5 worden de resultaten van het onderzoek in context geplaatst en wordt er aandacht besteed aan of de opgestelde hypothesen worden bevestigd of niet en waarom. Daarnaast wordt dieper ingegaan op het onderzoek, eventuele tekortkomingen daarvan en worden aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek. Tot slot worden er een aantal praktische aanbevelingen gedaan richting de onderzoeksorganisatie en zijn de onderzoeksresultaten kernachtig beschreven in de conclusie.

2. Theoretisch Kader

In dit hoofdstuk worden de theoretische concepten uiteengezet die dienen als basis voor dit onderzoek. Het onderzoek richt zich op employability, wat gemeten wordt in twee verschillende dimensies: willen en in staat zijn om duurzaam inzetbaar te zijn. Daarnaast richt het onderzoek zich op het locked-in fenomeen en verschillende vormen van commitment: affective, continuance, normative en professional commitment. Er wordt specifiek gekeken naar de relaties tussen deze concepten. De concepten zijn uiteengezet aan de hand van eerdere onderzoeken en verschillende theorieën uit de bestaande literatuur. Ook zijn eventuele onderlinge relaties toegelicht.

2.1 Employability: een levenslang concept

In de jaren '50 is het begrip employability ontstaan (van der Heijde & van der Heijden, 2006). Door de jaren heen is er veel over employability geschreven en zijn al meerdere betekenissen gegeven aan dit begrip (Rothwell & Arnold, 2007). Employability is ontstaan uit de samenvoeging van verschillende woorden: employment (werk), ability (vermogen), adaptability (aanpassingsvermogen) en capability (vermogen) (Horn, 2005). Forrier & Sels (2003, p. 106) beschrijven employability als: “an individual’s chance of a job on the internal and/or external labor market”. In andere woorden: employability is het vermogen van een medewerker om in het heden en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies adequaat te vervullen in zowel het eigen bedrijf (intern) als in een ander bedrijf of sector (extern) (De Vries, Gründemann & Van Vuuren, 2001). Hiermee verwijst employability niet alleen naar mobiliteitsbereidheid, maar ook naar het ervaren van arbeidsmarkt mogelijkheden (Gaspersz & Ott, 1996 in: Van Vuuren, Caniëls & Semeijn, 2011).

Het gebruik van het concept employability is door de jaren heen ietwat veranderd. Tot en met de jaren '70 werd er voornamelijk gefocust op het stimuleren van groepen om deel uit te maken van de beroepsbevolking, zoals werklozen en gehandicapten. In de jaren '80 werd de verantwoordelijkheid van dit doel verschoven naar organisaties. Niet langer was de alleen overheid verantwoordelijk voor het inzetbaar houden van burgers, maar organisaties werden ook medeverantwoordelijk voor de employability van hun medewerkers. De flexibiliteit van de organisatie en de mate waarin medewerkers mee konden komen met alle veranderingen werd samengenomen gezien als employability (Van der Heijde, 2006). Sinds de jaren '90 is deze verantwoordelijkheid verder verschoven naar de medewerkers. Employability werd gezien als een verantwoordelijkheid van het individu. Het is de mate waarin een medewerker flexibel is, zich kan aanpassen en kan anticiperen op verandering (Van der Heijde, 2006). Gezien alle marktontwikkelingen en snelle veranderingen sinds de jaren '90 is employability nóg belangrijker geworden. Medewerkers worden nog steeds primair verantwoordelijk gehouden voor hun eigen employability, maar organisaties spelen secundair een rol; ze zijn medeverantwoordelijk voor het ontwikkelproces van werknemers (Boom & Metselaar, 2001). Deze gezamenlijke verantwoordelijkheid

snijdt ook aan twee kanten. De medewerkers hebben er belang bij om hun eigen employability op peil te houden, zo zijn ze sneller in staat zich aan te passen en kunnen ze makkelijker een andere functie bekleden of een baan vinden. Daarnaast hebben organisaties baat bij strategisch breed inzetbaar personeel, omdat ze dit een concurrentievoordeel kan opleveren (Van Dam et al., 2006). Employability is volgens de Sociaal Economische Raad (2009) één van de drie elementen van duurzame inzetbaarheid, naast vitaliteit en werkvermogen.

Het perspectief op de loopbaan van mensen is veranderd. Waar Thijssen, Van der Heijden en Rocco in 2008 spraken over lifetime employability, is er nu meer sprake van een boundaryless career (een levenslange carrière) in plaats van een bounded career (een levenslange carrière bij één organisatie). In plaats van een carrière bij één werkgever, waar een medewerker de hiërarchische ladder beklimt en dus promoveert binnen de afdeling, worden er tegenwoordig meer en meer andersoortige grenzen overschreden, bijvoorbeeld die tussen afdelingen, functies en organisaties (DeFillippi & Arthur, 1996; Gunz, Evans & Jalland, 2000). Zo wordt steeds vaker gesproken over het niet stap voor stap beklimmen van een ladder, maar het creëren van een eigen ladder.

Niet alleen het perspectief op de loopbaan is veranderd, ook de relatie tussen werkgever en werknemer verschuift steeds meer. Dit wordt versterkt door het psychologische contract. Dit contract wordt omschreven als de impliciete wederzijdse verwachtingen omtrent de rechten en plichten tussen de werkgever en werknemer (Rousseau, 1998). In het vernieuwde psychologische contract wordt van medewerkers meer dan voorheen verwacht: een actieve en flexibele inzet en verantwoordelijkheid nemen voor het verbeteren van de individuele employability (De Gier, 2008). Aan de andere kant wordt de werkgever gevraagd ondersteuning en faciliteiten te verstrekken, zodat de werknemer een verhoogde employability kan bereiken (Forrier & Sels, 2003; Van Buren, 2003). Het psychologische contract, zoals we dat kennen uit de late jaren '90 (Rousseau, 1998), is verschoven van loyaliteit en baanzekerheid naar duurzame inzetbaarheid (employability). Er wordt zelfs gesteld dat door deze verschuivingen in de relatie tussen werkgever en werknemer het vermogen tot een flexibele aanpassing aan veranderingen een voorwaarde is geworden voor loopbaansucces van medewerkers (Fugate, Kinicki & Ashforth, 2004; Van Dam et al., 2006). "Het gaat niet meer om de ruil van werkzekerheid voor loyaliteit maar om inzet en betrokkenheid voor employabilitybevordering" (Gaspersz & Ott, 1996, p.66). Employability is dus een alternatief voor baanzekerheid geworden (Forrier & Sels, 2003).

In het begin van dit hoofdstuk is benoemd dat employability op verschillende manieren wordt gedefinieerd. Wetenschappers benadrukken allemaal een specifiek onderdeel in hun definities van employability. Van der Heijde en Van der Heijden (2006) noemen employability het optimaliseren van competenties, Forrier en Sels (2003) omschrijven het als de interne en externe arbeidsmarkt en Berntson et al. (2006) definiëren employability als de interne en externe flexibiliteit van medewerkers. De definitie die in dit onderzoek gebruikt wordt bevat bovenstaande onderdelen en is geschreven door Fugate et al. (2004, p.16): "a form of work specific active adaptability that enables workers to identify and realize career opportunities". Deze benadering gaat uit van de medewerker en diens

aanpassingsvermogen (adaptability) om inzetbaar (employable) te blijven. Gaspersz & Ott vatten employability samen als “het vermogen om werk te verkrijgen” (1996, p.1).

In eerdere alinea's is de herkomst van employability beschreven, net zoals de verandering van het begrip door de afgelopen decennia heen en hoe de visie op loopbaan en relatie tussen werknemer en werkgever is verschoven. Naast de definitie van employability, zoals aangehouden in dit onderzoek, zijn er verschillende vormen en soorten employability te onderscheiden. Vaak wordt de ervaren inzetbaarheid onderzocht; het perspectief van medewerkers op hun eigen employability (perceived employability). In dit onderzoek is uitgegaan van de subjectieve benadering van dit begrip vanuit het oogpunt van medewerkers, namelijk ‘perceived (ervaren) employability’ (Veld, Semeijn & Vuuren, 2015). Vanhercke, De Cuypers, Peeters & De Witte (2014, p. 593) beschrijven dit concept als: “Perceived employability concerns the individual’s perception of his or her possibilities of obtaining and maintaining employment”. Bij ervaren inzetbaarheid van medewerkers wordt interne en externe inzetbaarheid onderscheiden. Bij interne inzetbaarheid gaat het over de kans op een baan binnen de huidige organisatie en bij externe inzetbaarheid wordt een baan buiten de organisatie bedoeld (De Cuyper, Bernhard-Oettel, Berntson, Witte & Alarco, 2008). Ervaren inzetbaarheid wordt beïnvloed door persoonlijkheid, attitudes, motivatie en aanpassingsvermogen van de werknemer (Fugate et al., 2004). Deze objectieve indicatoren zijn minder van belang dan de perceptie van medewerkers over hun eigen employability (De Cuyper et al., 2008). Over het algemeen zijn medewerkers die zichzelf als employable betitelen beter in staat om zich aan te passen aan werkveranderingen en hebben dus een sterkere controle op hun carrière (Fugate et al., 2004). Daarnaast blijken ze op creatievere wijze een andere baan te zoeken (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Hierdoor kan ervaren inzetbaarheid (perceived employability) door medewerkers gezien worden als een factor die hun loopbaanmogelijkheden beïnvloedt (Akkermans, Brenninkmeijer, Huibers & Blonk, 2013). Daarnaast worden kwantitatieve en kwalitatieve ervaren inzetbaarheid onderscheiden. Kwantitatieve inzetbaarheid is de kans op een baan en kwalitatieve inzetbaarheid is de kans op een betere baan (De Cuyper et al., 2008). Deze kans op ander baanperspectief is van invloed op de employability. Ook geven De Cuyper et al. (2008) aan dat een hoge arbeidswaarde van een medewerker voor zowel de huidige als toekomstige organisatie interessant is.

Kort samengevat is employability steeds belangrijker geworden voor zowel organisaties als medewerkers. Als medewerkers employable zijn, zijn ze flexibeler en kunnen ze gemakkelijker anticiperen op verandering. Employability wordt positief versterkt door het psychologische contract. Enerzijds is er interne employability dat te maken heeft met kansen en ontwikkelingen binnen de organisatie. Anderzijds is er externe employability, dat is gericht op kansen buiten de organisatie. Verder wordt er onderscheid gemaakt tussen kansen op een baan (kwantitatief) en op een betere baan (kwalitatief). Medewerkers nemen deze verschillen mee in de perceptie van hun eigen employability. Hierbij dient er ook een verschil gemaakt te worden tussen ability en willingness, beiden als een dimensie van employability.

2.1.1 Dimensies binnen employability: in staat zijn (ability) & willen (willingness)

“Werknemers bouwen employability vooral op door een vergroting van kennis en vaardigheden die ze kunnen meenemen naar andere werkplekken, door wisselende werkzaamheden en door een goed inzicht in de arbeidsmarkt” (Gaspersz & Ott, 1996, p.2). Samengevat wordt employability volgens Gaspersz en Ott (1996) bepaald door drie dimensies: kunnen (in staat zijn), willen en weten. Deze drie gespecificeerde dimensies hebben betrekking op de individuele medewerker. In onderstaande tabel wordt een onderscheid gemaakt tussen deze drie dimensies (Tabel 2.1.1).

| Dimensies van employability | Omschrijving |
|--|--|
| In staat zijn/kunnen: inzetbare kennis en vaardigheden | Competenties die de grenzen van hun functie overstijgen zijn voor de inzetbaarheid van belang. Medewerkers die dit blijven ontwikkelen, bijhouden of uitbreiden zullen eerder hun marktwaarde behouden. Competenties, kennis en vaardigheden die overdraagbaar zijn naar andere functies zullen positief bijdragen aan de toekomstige inzetbaarheid van de medewerker. |
| Willen: de bereidheid tot mobiliteit | De bereidheid om te rouleren van taken, functies, organisatie of van sector. Roulatie of mobiliteit draagt bij aan het verbeteren van de eerder opgedane competenties. Daarnaast doet een medewerker ervaring op wat later in de loopbaan van invloed kan zijn. |
| Weten: kennis van de arbeidsmarkt | Weten waar kansen liggen in de arbeidsmarkt (intern en extern) en hoe deze te benutten. Het weten en weten te benutten van kansen is van positieve invloed op de inzetbaarheid van een medewerker. |

Tabel 2.1.1: Dimensies van employability volgens Gaspersz & Ott (1996)

Gaspersz en Ott (1996) definiëren employability als “het vermogen werk te verkrijgen” (p.4). Maar het verkrijgen van werk is niet het enige, het gaat gepaard met het uitbreiden van competenties en expertise. Ook het inzicht in de arbeidsmarkt en wisselingen van werkzaamheden hebben invloed op de employability van de werknemer (Gaspersz & Ott, 1996, p.2). Deze aspecten dragen bij aan een positieve inzetbaarheid van werknemers. Gaspersz en Ott (1996) noemen employability zelfs een eigenschap van werknemers. Deze auteurs zagen toen al in dat employability een verantwoordelijkheid is van zowel de werkgever als de werknemer. Een ontwikkeld personeelsbestand dat in staat is om zich buiten de grenzen van hun functie te bewegen, zal namelijk bijdragen aan het innoverend vermogen van een organisatie, wat uiteindelijk een concurrentievoordeel kan opleveren (Gaspersz & Ott, 1996, p.4).

Er is veel kritiek op het concept employability omdat het vaak onduidelijk en slecht gedefinieerd is en het onderzoeksveld erg gefragmenteerd of verspreid is (McQuaid & Lindsay, 2005; Forrier, et al.,

2015). Dit maakt voortborduren op bestaand onderzoek complexer. De dimensies in staat zijn en willen meten het huidige employability niveau van een medewerker, beoordeeld vanuit het perspectief van het individu (van Harten, 2016, p.33). In navolging van het onderzoek van Harten (2016), dat voortborduurde op eerder onderzoek, maakt dit onderzoek gebruik van de eerste twee dimensies uit Tabel 2.1.1. van het concept employability: ability (in staat zijn) en willingness (willen) om zich aan te passen. De derde dimensie knowing (weten) wordt niet meegenomen in dit onderzoek. De derde dimensie wordt vaker buiten beschouwing gelaten vanwege het subjectieve karakter, in lijn hiermee probeert dit onderzoek zich ook te beperken tot beter meetbare constructen. In de volgende twee paragrafen worden de eerste twee dimensies uit Tabel 2.1.1 uitgediept en in het methode hoofdstuk wordt toegelicht welke meetinstrumenten zijn gebruikt in dit onderzoek.

2.1.1.1 In staat zijn/kunnen (ability)

Gaspersz & Ott (1996) definiëren de dimensie in staat zijn/kunnen als bepalende factor van employability: “[werknemers] moeten over kennis en vaardigheden beschikken die hen goed inzetbaar maken” (p.4). Waar zij ability dus definiëren als de competenties die de grenzen van de desbetreffende functie overstijgen en aansluitend positief bijdragen aan toekomstige inzetbaarheid, erkennen Forrier en Sels (2003, p.110) dat ability centraal staat binnen het concept employability. Er vindt echter vrij weinig verdieping plaats op het meten van deze dimensie. Forrier en Sels (2003, p.110) stellen dat competenties moeilijk in exacte mate te meten zijn. Zij gaan daarom uit van drie indicatoren: werkervaring en trainingen als signaal, sociaal-technische capaciteiten en gedrag en positionering tegenover de arbeidsmarkt.

De ability dimensie binnen employability wordt gezien als onderdeel van *signalling theories* (Forrier & Sels, 2003, p.110). Hiermee wordt ervan uitgegaan dat iemand zijn/haar ability niet direct te meten is, maar alleen beoordeeld kan worden middels signalen. Deze signalen geven informatie over bewezen capaciteiten in het verleden en tonen aan dat een werknemer ergens toe in staat is. Hierbij kan men denken aan opgedane ervaringen binnen zijn/haar carrière zoals werkervaring, trainingen en cursussen en/of eventuele overige biografische karakteristieken.

Forrier en Sels (2003, p.110) opperen dat binnen het begrip werkervaring gekeken kan worden naar het aantal jaar dat een werknemer werkzaam is binnen het bedrijf, of het aantal overstappen die gemaakt zijn binnen de desbetreffende loopbaan. Hierop aansluitend kunnen eerdere werkervaringen een signaal zijn van specialisatie of juist een diversiteit aan bekwaamheden/competenties. Vaak wordt aangenomen dat een langere loopbaan bij één enkel bedrijf een teken is van specialisatie waardoor verdere kansen op de markt verkleind worden. Anderzijds zijn verschillende overstappen binnen de loopbaan mogelijk een teken van aanpassingsvermogen en een diversiteit aan bekwaamheden/competenties. Forrier en Sels (2003, p.110) stellen wel vast dat conclusies als deze niet universeel zijn, maar in context geplaatst dienen te worden.

Naast werkervaring zijn trainingen en cursussen ook één van de signalen die worden aangehaald als teken van ability (Forrier & Sels, 2003, p.110). Afgeronde trainingen en cursussen laten aan de hand van certificaten en/of diploma's een duidelijk beeld zien van waar de werknemer toe in staat is. Hierbij wordt voornamelijk de focus gelegd op genoten opleidingen en bedrijfs- en functie gerelateerde cursussen en trainingen. In verschillende onderzoeken wordt er daarbij vanuit gegaan dat de (volledige) verantwoordelijkheid bij de werknemer ligt om in zichzelf te investeren (Boom en Metselaar, 2001; Forrier en Sels, 2003).

De beschreven signalen zijn voornamelijk indicatoren van de mate waar een medewerker technisch en functie specifiek toe in staat zou zijn. Hiernaast halen Forrier en Sels (2003, p.111) ook sociaal-technische capaciteiten en gedrag aan onder de noemers 'eigen effectiviteit' en 'zelfperceptie'. Het gaat hierbij om het eigen geloof en zelfvertrouwen in het uitvoeren van taken en gedragingen in de professionele sfeer. Deze worden door Van der Heijden (2006) verdeeld in vijf verschillende onderdelen waarnaar je vanuit een andere dimensie naar de ability van een medewerker kan kijken: kennis dimensie, meta-cognitieve kennis dimensie, skills, sociale erkenning en groei en flexibiliteit.

Naast signalen en sociaal-technische vaardigheden is er ook de positionering ten opzichte van de arbeidsmarkt. Het gaat hierbij voornamelijk om de inzichten en kennis van de arbeidsmarkt, die in het model van Gaspersz en Ott (1996, p.4) als derde dimensie wordt aangeduid (Tabel 2.1.1). Ook in ander onderzoek wordt aangegeven dat inzicht in en kennis van de interne en externe arbeidsmarkt relevant is voor de mate van employability (Van Hootegem, De Witte, De Cuyper & Elst, 2019). Volgens Forrier en Sels (2003) wordt deze factor sterk onderbelicht, voornamelijk omdat deze variabele moeilijk te meten is in relatie tot een totaalbeeld. Om deze reden is de derde dimensie niet meegenomen in dit onderzoek.

2.1.1.2 Willen (willingness)

Gaspersz en Ott (1996) omschrijven de dimensie willingness binnen het concept employability als de bereidheid om te rouleren van taken, functies, organisatie of sector. Letterlijk schrijven zij: “[werknemers] moeten bereid zijn regelmatig van functie te wisselen; zowel binnen als buiten de onderneming” (Gaspersz & Ott, 1996, p.4). Hierin staat de roulatie of mobiliteit die bijdraagt aan het verbeteren van de eerder opgedane competenties centraal. Boom en Metselaar (2001, p.22) benoemen willingness als de belangrijkste dimensie binnen employability. Zij beargumenteren dat indien een medewerker bereid is om mobiel te zijn, dat ertoe kan leiden dat de medewerker zich inzet om diens vaardigheden te verbeteren of uit te breiden en zo diens ability verhoogt. Op die manier kan willingness dus invloed hebben op de ability van een medewerker.

Waar het volgen van een training, met certificering als uitkomst, aantoonbaar een verhoogde ability laten zien van een medewerker, gaat de wil om aan een training mee te doen daaraan vooraf. Dit laat de willingness van een medewerker om employable te zijn zien. Vanuit dit oogpunt zou de wil om trainingen te volgen een goede indicator zijn van bereidwilligheid (willingness). De bereidwilligheid

om mee te doen aan trainingen of cursussen toont aan dat het individu bereid is om in zichzelf te investeren. Hiermee wordt de employability van de desbetreffende medewerker verhoogd.

Veld et al. (2015) stellen dat willingness en employability inderdaad positief correleren. Zij maken echter een verschil tussen de bereidwilligheid voor mobiliteit en de bereidwilligheid tot het volgen van trainingen. In tegenstelling tot Boom en Metselaar (2001, p.22) leggen Veld et al. (2015) de verantwoordelijkheid in het verhogen van iemands employability bij zowel de organisatie als de medewerker. Zij wijzen op de wisselwerking tussen het faciliteren van trainingen en cursussen en de wil om mee te doen. Willingness is daarom vanzelfsprekend niet een antecedent van employability, maar een dimensie van de variabele employability.

Een verschil in bereidheid om employability te verhogen kan verschillende redenen hebben. Ouderen, laaggeschoolden of werknemers die zich 'werkzeker' wanen en werknemers in lagere posities scoren beduidend lager op willingness om employability te verhogen middels trainingen, cursussen of eventuele andere ondernemingen (Verbruggen, Forrier, Sels & Bollen, 2006, p.3). Tegenovergesteld zijn werknemers die onzeker zijn over het voortbestaan van het arbeidscontract bereidwilliger om te investeren in zichzelf. Over het algemeen blijkt dat mensen strategische keuzes maken over het wel of niet investeren in employability. Op het moment dat er mogelijk verlies geleden kan worden, wordt hierop geanticipeerd (Van Hootegem et al., 2019, p.405).

Een belangrijke factor is de perceived employability die een modererend effect heeft op bereidwilligheid (Verbruggen et al., 2006, p.3). Werknemers baseren hun strategische positie op basis van de beoogde mobiliteit en aanpassingsvermogen. Ouderen schatten zichzelf minder employable. Met het oog op het bereiken van de pensioenleeftijd zullen zij zich minder bereidwillig opstellen voor het volgen van trainingen. Voornamelijk vanwege de afweging tussen de geïnvesteerde moeite en de tijd dat deze nog relevant blijft. Wanneer deze perceived employability laag is, is er ook een mogelijkheid dat er weinig bereidheid is om in employability te investeren om wat voor een reden dan ook. Er zou echter nog steeds een wens kunnen zijn om ergens anders, of in een andere rol, te werken. Toch handelt niet iedere medewerker daarnaar. Ze hebben de wens om bij een andere organisatie te werken of in een andere functie, maar bewegen niet. Dit wordt het locked-in fenomeen genoemd (Aronsson et al., 2000).

2.2 Onvrijwillige non-mobiliteit: Het locked-in fenomeen

Er zijn diverse redenen waarom medewerkers in een bepaalde functie of bij een bepaalde organisatie blijven. Die redenen lopen uiteen van tevredenheid over hun werkafspraken, tot vriendschappen met collega's (Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski & Erez, 2001). Sommige medewerkers blijven echter onvrijwillig bij een organisatie of in een bepaalde baan werken, ook als dat niet hun voorkeurssituatie is. Dit wordt ook wel het locked-in fenomeen genoemd (Aronsson et al., 2000). Dat betekent dat medewerkers taken moeten uitvoeren in beroepen die ze als niet wenselijk zien. Het locked-in fenomeen kan ook wel worden omschreven als onvrijwillige non-mobiliteit (Stengård et al., 2016).

Dit locked-in fenomeen is relatief nieuw in de literatuur en de bestaande onderzoeken zijn vooral in Zweden uitgevoerd.

Een fenomeen dat al langer bekend is in de literatuur en nauw verwant is met dit concept, is job embeddedness. Dit concept wordt gedefinieerd als “the combined forces that keep a person from leaving his or her job” (Yao, Lee, Mitchell, Burton & Sablinski, 2004, p. 159). Mitchell et al. (2001) stellen dat sommige medewerkers de organisatie niet willen of kunnen verlaten, omdat ze zo ingebed zijn in de organisatie. De stuckness die Mitchell et al. (2001) aangeven, kan verschillen per medewerker. Sommige medewerkers zitten vast in een slechte werkomgeving, sommigen zijn constant bang om boventallig te worden en sommigen willen wel weggaan om een betere baan te vinden, maar worden weerhouden door het potentiële verlies van pensioensopbouw of goede arbeidsvoorwaarden (Allen, Pelkotorpi & Rubenstein, 2016).

Job embeddedness bestaat uit drie dimensies:

| Dimensies van job embeddedness | Omschrijving |
|--------------------------------|--|
| <i>Fit</i> (passend) | De mate waarin de baan bij zijn/haar leven past |
| <i>Links</i> (banden) | De mate van banden met mensen en activiteiten op het werk |
| <i>Sacrifice</i> (opgeven) | De mate waarin het gemakkelijk is om de banden op te geven |

Tabel 2.2.1: Dimensies van job embeddedness volgens Mitchell et al. (2001)

Hoe meer een medewerker één of meerdere van deze dimensies ervaart, hoe meer embedded hij of zij is in het werk en in de organisatie (Mitchell et al., 2001). Deze dimensies gaan dus over wat mensen op moeten geven als ze hun huidige positie en/of organisatie verlaten. Hoewel job embeddedness en het locked-in fenomeen op elkaar lijken, zijn er ook verschillen tussen de concepten. Job embeddedness focust meer op de verschillende kanten van het ingebed zijn in een organisatie en de werkomgeving waar medewerkers zich in bevinden. Daarentegen wordt bij het locked-in fenomeen de nadruk gelegd op het feit dat medewerkers vastzitten in een baan of organisatie en daardoor weinig mobiel zijn. Aronsson et al. (2000) beschrijven het locked-in fenomeen ook wel als: “to be permanently employed in a nonpreferred occupation and undesired workplace” (p. 507).

Verder is in de literatuur aangegeven dat het locked-in fenomeen geassocieerd wordt met de perceptie van medewerkers dat er weinig persoonlijke ontwikkelmogelijkheden in de organisatie zijn (Stengård et al., 2016). In de afgelopen jaren is het op de arbeidsmarkt moeilijker geworden om een baan te vinden, met een relatief hoge werkloosheid. Tijdelijke arbeidscontracten komen steeds vaker voor; vier van de tien werkenden in Nederland heeft geen vast contract (CPB, 2016; OECD, 2014; OECD, 2020). Daardoor wordt het voor steeds meer medewerkers lastiger om een andere baan te vinden, aangezien ze uit minder alternatieven kunnen kiezen. Dit betekent dat deze medewerkers, en dan vooral de medewerkers met vaste contracten, vaker bij hun huidige werkgever blijven ook al veranderen hun baanvoorkeuren en loopbaanplannen. Het kiezen voor een andere organisatie of voor een ander beroep

is voor veel medewerkers een grote stap. Door de negatieve beleving van de beschreven externe trends kan de medewerker ervoor kiezen om te blijven, terwijl de werkplek eigenlijk niet als gewenst wordt ervaren of niet in lijn is met de gewenste loopbaanstappen. Kortom, de reden om te blijven weegt in dit geval zwaarder dan het maken van een carrièrestap en de onzekerheid die daarmee gepaard gaat. Dit heeft mogelijk invloed op de mobiliteitsbereidheid van een medewerker (willingness). Een medewerker die zich locked-in voelt, vindt een zekere zin van berusting in de huidige situatie, waardoor diegene minder geneigd is om te investeren in de eigen employability. De medewerker legt zich er als het ware bij neer.

Aronsson en Göransson (1999) stellen dat medewerkers vaak ook niet durven te investeren in trainingen die wellicht kunnen leiden tot een baan die beter bij hun voorkeuren past. Een reden daarvoor is dat medewerkers dan veel tijd en soms ook geld moeten investeren in professionele training (Ng & Feldman, 2007). Daarnaast moet de mogelijkheid om een nieuwe baan te vinden uiteraard ook bestaan, waarbij medewerkers vaardigheden moeten beheersen zoals het ontwikkelen van competenties en netwerken in het algemeen. Medewerkers moeten zichzelf dus inzetbaar maken en in het geval van een zoektocht naar een andere werkomgeving, zich heroriënteren op hun loopbaan. Deze stappen nemen veel tijd in beslag (Wanberg, Basbug, Van Hooft & Samtani, 2012). Volgens Stengård et al. (2016) zijn individuen gemotiveerd om middelen, zoals tijd en energie, te investeren, als ze geloven dat dit hen verder helpt met het verkrijgen van bijvoorbeeld een betere baan of een hogere financiële beloning. Wanneer medewerkers niet geloven dat deze investering hen verder brengt, zijn ze niet gemotiveerd om dit te doen. Ze zullen daarom waarschijnlijk hun energie focussen op het beschermen van hun huidige middelen, aangezien het verliezen hiervan een verband heeft met stress en verminderd welzijn. Medewerkers die locked-in zijn, zullen naar alle waarschijnlijkheid niet deelnemen aan employability initiatieven, maar zullen zich focussen op hun huidige functie en zich proberen te beschermen tegen baan- of inkomensverlies (Stengård et al., 2016). Er wordt daarom verwacht dat er een negatieve relatie bestaat tussen het locked-in voelen en het vergroten van de eigen employability. Voor zowel de dimensies willen (willingness) en in staat zijn (ability) leidt dit tot de volgende hypothesen:

1a) Hoe hoger de mate van locked-in, hoe lager de employability: willen

1b) Hoe hoger de mate van locked-in, hoe lager de employability: in staat zijn

2.3 Organizational commitment als modererende factor

In de literatuur wordt organizational commitment op verschillende manieren gedefinieerd: identificatie of gevoel van verbondenheid met de organisatie (Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974), de wil om lid van de organisatie te blijven (Mowday, Steers & Porter, 1979), loyaliteit ten opzichte van de organisatie en werknemer (Kanter, 1968) en het samenbrengen van individuen en organisatiestrategie (Hall, Schneider & Nygren, 1970). Toewijding (commitment) wordt gedefinieerd als de mate waarin een medewerker zich geïdentificeerd voelt met de organisatie (Calderón Molina, Hurtado González,

Palacios Florencio & Galán González, 2014). Een hogere organizational commitment van het individu zou zorgen voor minder mobiliteit en verloop (Mathieu & Zajac, 1990). Daarom wordt organizational commitment meegenomen in dit onderzoek. Becker (1960) definieert commitment als volgt: “A disposition to engage in consistent lines of activities resulting from the accumulation of side bets which would be lost if the activity were to be discontinued” (p. 33).

Naast de verschillende definities van commitment kwamen auteurs ook met verschillende vormen en niveaus van commitment. Volgens Mowday (1979) bestaat commitment op verschillende niveaus en komt het uit drie verschillende factoren voort: identificatie met de doelen van de organisatie, de drive om zich in te zetten voor de organisatie en wil om lid te blijven van de organisatie. Ook volgens Becker (1960) bestaat commitment op drie verschillende niveaus: op organisatieniveau, werkniveau of afdelingsniveau. Daarnaast hebben Meyer & Allen (1991) een componentenmodel ontwikkeld waarin alle voorgaande definities worden samengevoegd en zijn geconceptualiseerd in drie vormen van commitment:

| Vormen van commitment | Omschrijving |
|------------------------|---|
| Affective commitment | De identificatie met, persoonlijke binding met en emotionele gehechtheid aan de organisatie. Het gevoel van verbondenheid met de organisatie. Affectieve commitment resulteert in een ‘wil’ om te blijven bij de organisatie. |
| Continuance commitment | De erkenning van de kosten die te maken hebben met het verlaten van de organisatie. Continuance commitment resulteert in individuele gevoelens van ‘moeten’ blijven omdat je anders te veel verliest. Ze hebben het nodig om te blijven. |
| Normative commitment | In hoeverre de medewerker zich identificeert met de normen en doelen van de organisatie en gevoelens die de verplichting om werkzaam te blijven bij een organisatie bevatten. Medewerkers voelen een verantwoordelijkheid of verplichting jegens de organisatie, dit gevoel van verplichting resulteert in een morele ‘plicht’ om te blijven. |

Tabel 2.3.1: Vormen van commitment volgens Meyer & Allen (1991)

Naast de drie vormen van commitment van Meyer & Allen (1991), spreken Arnold & Mackenzie Davey (1999) over een vierde vorm van commitment. Deze vorm is niet zozeer gefocust op de organisatie, maar meer op de functie die de organisatie mogelijk maakt. Het gaat hier professional commitment. Tabel 2.3.2. geeft deze vorm van commitment weer:

| Vorm van commitment | Omschrijving |
|-------------------------|--|
| Professional commitment | Wanneer een werknemer zich committeert aan zijn of haar professie. De mate van de identificatie met en betrokkenheid bij een specifieke professie. |

Tabel 2.3.2: Vorm van commitment volgens Arnold & Mackenzie Davey (1999)

2.3.1 Affective commitment

Zoals hierboven beschreven zien Meyer en Allen (1991) affective commitment als de identificatie en persoonlijke binding met en emotionele gehechtheid aan de organisatie. Affective commitment resulteert dan in een intrinsieke wil om bij de organisatie te blijven. Vreeburg (2009, p.2) ziet hierin een sterke emotionele cohesie tussen de groep mensen/organisatie waar het individu lid van is en het individu zelf. Dit komt voornamelijk door de reciprociteit van affectie. Als de organisatie goed is voor de werknemer, zal dit hoogstwaarschijnlijk resulteren in een hogere mate van affective commitment richting de organisatie (Mercurio, 2015, p. 389). Affective commitment wordt dus bepaald door de emotionele gehechtheid van een werknemer (Meyer & Allen, 1991).

Vreeburg (2009, p.4) gaat uit van het feit dat de antecedenten voor affective commitment in vier categorieën vallen: persoonlijke karakteristieken, arbeidskarakteristieken, werkervaringen en structurele karakteristieken. In deze vierdeling wordt sterk ingegaan op de psychologische behoeftes van een werknemer en of hij/zij de functie competent kan vervullen. Er wordt vanuit gegaan dat als de psychologische behoeftes worden vervuld door de organisatie er een hogere affective commitment richting de organisatie.

Daarnaast blijkt dat medewerkers met een hoge affective commitment minder geneigd zijn om de organisatie te verlaten. Ook blijken de werkprestaties van het individu beter wanneer de affective commitment hoger is. Dat is wenselijk, omdat het uiteindelijk invloed heeft op de prestaties van de organisatie (Jiang, Lepak, Hu & Baer, 2012). Ook correleert het aantal dienstjaren met een hoge affective commitment, aldus Mercurio (2015, p. 400).

Een werknemer ontwikkelt zich door de feedback die diegene ontvangt van zijn of haar omgeving. De mate waarin die feedback impact maakt bij de ontvanger is afhankelijk van de waarde die de ontvanger toekent aan de feedback. Cooper en Law (1995) zeggen dat de rationele keuze (iets doen met de feedback) wordt gekenmerkt door een onzichtbare kosten-baten analyse, met als doel een bepaald voordeel voor de medewerker zelf te maximaliseren. In andere woorden: als een medewerker beter wordt door iets met de feedback te doen zal hij/zij eerder geneigd zijn dat te doen. Cooper en Law (1995) noemen dit een proces van social learning, waarbij een werknemer zich langzaam maar zeker meer gaat conformeren naar en handelen in overeenstemming met de normen en waarden van een groep. Dit proces wordt gevormd door initiatie en druk van mensen dichtbij in de omgeving. Een gevolg van social learning zou social voice kunnen zijn: eenduidige gedragingen en interpretaties van werknemers binnen een organisatie (Cooper & Law, 1995). Zodra een medewerker langere tijd bij een organisatie in dienst is, is het aannemelijk dat een medewerker meer is gaan handelen volgens de normen en waarden van de groep.

Affective commitment is de persoonlijke binding en emotionele gehechtheid van een medewerker richting de organisatie. Dit resulteert in intrinsieke motivatie om bij de organisatie te blijven (Meyer & Allen, 1991). Bij een hoge affective commitment wordt een lagere mate van locked-in gevoel verwacht. Men is immers intrinsiek gemotiveerd om bij een organisatie te blijven. Daarnaast is het

redelijk om aan te nemen dat er een positief verband kan bestaan tussen affective commitment en employability, omdat werknemers die een hoge mate van affective commitment hebben, vaak meer gemotiveerd zijn en beter presteren. Dat kan vervolgens hun inzetbaarheid kan vergroten. Vanuit voorgaande beredenering is de volgende hypothese opgesteld:

2a) Hoe sterker affective commitment, hoe zwakker de relatie tussen locked-in en employability

2.3.2 Continuance commitment

Allen & Meyer (1996) beschrijven continuance commitment als de erkenning van de kosten die te maken hebben met het verlaten van de organisatie. Continuance commitment resulteert in individuele gevoelens van moeten blijven omdat je anders te veel verliest. Het betreft hier dus een rationele keuze gebaseerd op kosten en baten van een overstap, in vergelijking tot het aanblijven in de huidige functie en bijbehorende werkzaamheden. Hierbij wegen de geïnvesteerde moeite in het bedrijf en de functie vaak zwaarder dan het maken van een nieuwe stap. Er is immers al geïnvesteerd in de huidige positie. Een nieuwe stap neemt het risico met zich mee dat deze investeringen uiteindelijk geen doel hebben gediend (Gong, Law, Chang & Xin, 2009, p.265).

De continuance dimensie baseert zich volgens Vreeburg (2009, p.4) op basis van twee factoren: de omvang en het aantal investeringen dat is gemaakt en een beoogd gebrek aan alternatieven (side-bets). Individuen maken side-bets wanneer een rationeel besluit wordt genomen omtrent het niet voortzetten van een andere gerelateerde actie. Denk hierbij aan het investeren in een bepaalde vaardigheid die nodig is voor het uitvoeren van een betreffende functie, die niet ingezet kan worden in een andere organisatie. Er wordt dan ‘gewed’ dat de investering in de vaardigheid van de huidige functie zich uiteindelijk zal uitbetalen. Er wordt verwacht dat werknemers blijven naarmate het aantal side-bets toenemen.

Deze vorm van commitment wordt in zijn algemeenheid gezien als niet wenselijk. Dat komt omdat het vaak negatief wordt geassocieerd met de daadwerkelijke uitvoering van de functie. Mensen die besluiten te blijven op basis van continuance commitment werken waarschijnlijk niet harder dan nodig en verliezen op lange termijn aan productiviteit. Gong et al. (2009) geven aan dat deze vorm van commitment de operationele kosten van een organisatie niet laat dalen. Deze vorm van commitment, wordt in tegenstelling tot de andere vormen van commitment, niet als positief aangeduid voor organisaties. Het is dan ook logisch dat continuance commitment negatief scoort in relatie tot de mogelijkheid voor werknemers om promotie te maken, of het potentieel om manager te worden.

Omdat continuance commitment een rationele keuze is, met een sterke focus op de geïnvesteerde tijd in de huidige organisatie met een beoogd gebrek aan alternatieven, lijkt dit in lijn te zijn met het locked-in fenomeen. De hypothese is daarom:

2b) Hoe sterker continuance commitment, hoe sterker de relatie tussen locked-in en employability

2.3.3 Normative commitment

Normative commitment beschrijft gevoelens van verplichting om werkzaam te blijven bij een organisatie. Dit gevoel van verplichting resulteert in een morele ‘plicht’ om te blijven. Meyer & Parfyonova (2010, p.286) duiden dat het mogelijk is dat er verschillende vormen en niveaus van commitment zijn. Meerdere combinaties van soorten commitment zijn mogelijk die gedrag binnen de organisatie beïnvloeden. Er wordt wel opgemerkt dat normative commitment het minste aandacht krijgt, aldus Meyer & Parfyonova (2010). Zij stellen dat het als overtalig wordt gezien omdat het veel gelijkenissen met affective commitment vertoont. Zij argumenteren daarom dat het vaak in relatie tot andere vormen van commitment staat en daarmee correleert.

Er zijn twee vormen van normative commitment: moreel plichtsgevoel en schuldgevoel (Meyer & Parfyonova, 2010). Aan de ene kant is er het verlangen om het juiste te doen, wat logischerwijs samengaat met hoge affective commitment. Het schuldgevoel staat in grote mate in relatie met continuance commitment. ‘Iets’ wat gedaan moet worden om sociale kosten te voorkomen. In essentie is normative commitment beïnvloed door eerdere individuele ervaringen op familiair of cultureel vlak (socialisatie) en de daaropvolgende socialisatie bij entree van de organisatie. Een voorbeeld is als de ouders van een medewerker lange tijd bij een organisatie gewerkt hebben, er uit normative commitment een besluit kan worden genomen om daar te blijven werken. Dat gevoel kan eventueel versterkt worden wanneer loyaliteit richting de organisatie hoog in het vaandel staat. Omdat er een gevoel van plichtsbesef is, kan er niet worden gesproken over ongewenste immobiliteit. Vandaar dat de onderstaande hypothese geformuleerd is:

2c) Hoe sterker normative commitment, hoe zwakker de relatie tussen locked-in en employability

2.3.4 Professional commitment

Bij professional commitment is er sprake van iemand die “zich committeert aan zijn of haar professie” (Vreeburg, 2009, p. 24). Aranya en Ferris (1984) definiëren professional commitment als “de mate van de identificatie met en betrokkenheid bij een specifieke professie” (Arnold & Mackenzie Davey, 1999). In dit onderzoek wordt deze definitie aangehouden. Met andere woorden: wanneer mensen sterk gecommitteerd zijn aan de professie, zijn ze betrokken, identificeren ze zich ermee en zijn zij loyaal ten opzichte van hun professie.

Verschillende onderzoeken wijzen uit dat er een negatieve invloed is van professional commitment op organizational commitment (Aranya & Ferris, 1984; Chang & Choi, 2007). De fragiele relatie wordt zichtbaar op het moment dat de organisatie belangen prioriteert die slecht uitpakken voor de doelen van en loyaliteit aan de professie. Bij professional commitment is er een hoge mate van loyaliteit jegens de functie, soms zelfs zo hoog dat dit op gespannen voet kan komen te staan met de organisatie. Omdat de loyaliteit hoog is aan de functie en de betrokkenheid bij de werkomgeving hoog is bij zowel professional commitment als employability is de aanname dat men zich wil blijven

ontwikkelen om de functie te kunnen blijven vervullen (Rothwell & Arnold, 2007, p.26). Wanneer de belangen van de organisatie en die van de professie niet overeenkomen ontstaat een conflict. Komen deze belangen wel overeen, dan zal de relatie positief zijn (Mathieu & Zajac, 1990; Wallace, 1993). Een goed voorbeeld is de professie van een arts. Wanneer bezuinigen in een ziekenhuis het moeilijker maken om mensen beter te maken, het voornaamste doel van een arts, kan er een conflict ontstaan tussen de professie en de organisatie.

Andere onderzoeken gaan ervan uit dat er een positieve relatie is, vanwege het feit dat professional commitment vaak in lijn ligt met de belangen van de organisatie en dat er in dat geval vaak begrip getoond wordt voor de organisatie. Soms wordt simpelweg gesteld dat als de ene vorm van commitment stijgt – in dit geval professional commitment – de andere vorm(en) van commitment ook stijgen – in dit geval organizational commitment (Berger & Grimes, 1973; Hoff, 2000; Wang & Armstrong, 2004). Naarmate de doelen en belangen meer overeenkomen zal de relatie tussen professional commitment en organizational commitment positiever zijn. Professional commitment kan dus een positief effect hebben op organizational commitment, maar de mogelijkheid bestaat ook dat de loyaliteit aan de professie zo hoog is, dat dit op gespannen voet komt te staan met de organisatie, zoals in het voorbeeld van de arts en bezuinigingen in een ziekenhuis.

In dit onderzoek wordt uitgegaan van een positieve relatie tussen professional commitment en organizational commitment, waarbij men zich wil blijven ontwikkelen om de functie binnen de organisatie te kunnen blijven vervullen. Dit zou betekenen dat dit een positief effect heeft op de mate van gevoelde employability door de werknemer. Als er een positieve employability wordt gevoeld door de medewerker, is de aanname dat er een lagere mate van locked-in wordt gevoeld.

Vanuit deze redenering is de volgende hypothese opgesteld:

2d) Hoe sterker professional commitment, hoe zwakker de relatie tussen locked-in en employability

2.3.5 De samenhang van commitment: overeenkomsten, verschillen & kritiek

In deze paragraaf worden de overeenkomsten, verschillen en kritieken op het concept organizational commitment beschreven gebaseerd op literatuur. Organizational commitment wordt door O'Reilly en Chatman (1986) psychologisch commitment genoemd. Zij wilden het psychologische proces van een werknemer jegens een organisatie helder krijgen. Dat commitment een proces is waarbij persoonlijke contacten binnen de organisatie verklarende waarden zijn is eerder al besproken. O'Reilly en Chatman (1986) onderscheiden binnen hun psychologisch commitment drie componenten: naleving (conformiteit door beloningen en straffen), identificatie (een verlangen naar aansluiting) en internalisatie (overeenstemming van de waarden en doelen van een individu met de organisatie). Zo heeft naleving iets weg van continuance commitment van Meyer & Allen (1991), identificatie van affective

commitment en internalisatie van normative commitment. Dit onderscheid wordt gemaakt omdat volgens Meyer & Allen (1991) commitment van invloed is op welke manier iemand handelt in de organisatie. Zo zou affective commitment bijdragen aan de prestatie van de medewerker, waarbij er zelfs beter wordt gepresteerd dan de organisatie verwacht. Continuance commitment zou zorgen voor een mindere mate van employability van werknemers, vanwege de aanname dat werknemers niet harder werken dan nodig is om in hun huidige functie te blijven. Het zou zorgen voor een mindset waarbij zo min mogelijk inspanning wordt geleverd om te zorgen dat je kunt blijven waar je zit. Het refereert ook terug naar de zogenoemde kosten-baten analyse die een medewerker zou uitvoeren of een investering in eigen functie zich zal uitbetalen of niet (Meyer & Allen, 1991; Vreeburg, 2009).

De meest bestudeerde vorm van commitment is affective commitment, aangezien deze vorm het belangrijkste is binnen de organisationele context (Meyer & Allen, 1991). Meyer en Allen hebben in 1991 al onderzoek gedaan naar commitment ten opzichte van vakbonden, klanten, professie en collega's. Daarin lieten de onderzoekers zien dat verschillende vormen van commitment onafhankelijk naast elkaar kunnen bestaan en dat medewerkers niet uitsluitend één vorm van commitment hebben; geen is ook mogelijkheid. Wel kunnen verschillende vormen van commitment in strijd zijn met elkaar. Zo liet Noordegraaf (2004) zien dat professionals met een sterk commitment ten opzichte van de professie niet altijd een sterke commitment met de organisatie hebben.

Naast het co-existente karakter van de verschillende soorten commitment gebaseerd op de "desire (affective), a need (continuance), and an obligation (normative)", stelt Mercurio (2015, p.400) dat affective commitment het sterkste voorspellende karakter heeft van bijvoorbeeld turnover (personeelsverloop) en absentie van medewerkers. Er is echter nog veel kritiek op deze modellen, omdat er veel overeenkomsten tussen de concepten zijn, waardoor metingen lastig uit te voeren zijn. Solinger, Van Olffen en Roe (2008) stellen dat de voornaamste kritiek het eendimensionale karakter is. Deze modellen zou alleen affective commitment, identificatie en persoonlijke binding met de organisatie meten, terwijl morele commitment en financiële afhankelijkheid ook meespelen bij de mate van organizationalcommitment (Lent, Brown & Hackett, 1994). Deze beperking heeft mede de basis gevormd voor het driecomponenten model van Allen en Meyer (1991).

De drie componenten uit het model van Allen & Meyer (1991) hebben twee eigenschappen gemeen; ze karakteriseren de psychologische relatie van de werknemer met de organisatie en hebben gevolgen voor een langer verblijf bij de organisatie. Als een werknemer op één van de componenten hoog scoort, zal deze meer geneigd zijn om te blijven. Zo kan iemand bijvoorbeeld nauwelijks affective commitment hebben richting een organisatie, maar door een hoge continuance commitment wel lang werkzaam blijven bij een organisatie (Allen & Meyer, 1996).

Daarnaast worden ook de psychologische dimensies bekritiseerd. Zo ontstaat er berekenend gedrag (calculatie) wanneer er een houding wordt aangenomen en gedrag wordt vertoond om een bepaalde beloning te kunnen ontvangen of om straf te ontlopen. Identificatie ontstaat wanneer er een houding wordt aangenomen en gedrag wordt vertoond om geassocieerd te worden met een

zelfbevredigend beeld van een relatie met een persoon of een groep. Internalisatie vindt plaats wanneer een houding aangenomen wordt en gedrag wordt vertoond zodat de inhoud van houding en gedrag die wordt verlangd door de organisatie overeenkomt met de waarden van een individu. De tweede en derde component van het model, identificatie en internalisatie, zijn in verder onderzoek echter bekritiseerd omdat ze onderling te veel zouden samenhangen en worden daarom ook wel gebundeld tot één normatief component (Meyer & Herscovitsch, 2001). Dit component is niet gelijk aan de normatieve component van Allen en Meyer (1991), maar eerder aan de affectieve component. Deze verwarring heeft mede gezorgd tot onenigheid rondom een duidelijk construct van commitment. Binnen dit onderzoek zal worden gekozen voor een vaak gebruikt construct van organisatie commitment, namelijk het drie componenten model van Allen en Meyer (1991): een combinatie van affective, continuance en normative commitment. Daaraan wordt in dit onderzoek een vierde vorm van commitment toegevoegd: professional commitment (afgebeeld in Tabel 2.3.1 & 2.3.2).

Tot slot zijn er drie factoren die volgens Allen en Meyer (1991) organisatie commitment beïnvloeden: werkervaring, organisatie eigenschappen en persoonlijke eigenschappen (denk aan geslacht, leeftijd en opleidingsniveau). Daarnaast spelen individuele eigenschappen ook een rol: mate van autonomie, waarderingsbehoeften en mate van controle. Na onderzoek blijkt dat de drie factoren geen significante invloed hebben op commitment van medewerkers, maar de individuele eigenschappen wel. De volgende alinea geeft weer welke van deze factoren zijn meegenomen in dit onderzoek.

2.4 Biografische & Organisatorische kenmerken

Naast de besproken theorie zijn er ook nog andere factoren die van invloed kunnen zijn op de relaties tussen de eerder beschreven concepten. Daarom worden in dit onderzoek een aantal factoren meegenomen als controle variabele.

2.4.1 Biografische kenmerken

Onder biografische kenmerken worden onder andere leeftijd, geslacht, opleidingsniveau en aantal dienstjaren verstaan. Deze kenmerken kunnen van invloed zijn op employability, organizational commitment en het locked-in fenomeen (Forrier & Sels, 2003, p111). Werkgevers kunnen op basis van deze kenmerken werknemers (onbewust) selecteren of weigeren. Forrier en Sels (2003, p. 111) stellen dat biografische kenmerken beslissingen kunnen beïnvloeden, soms ook gebaseerd op verkeerde en onnauwkeurige informatie. Deels verklaart dit ook de onvoordelige arbeidspositie van bepaalde groepen mensen. In de theorie worden deze groepen ‘underprivileged groups’ genoemd. Hierbij kan men denken aan ongetrouwde moeders, jongeren, ouderen, lichamelijk beperkte en etnische minderheden. In het geval van ouderen zullen zij vanwege de leeftijd tot minder in staat zijn dan hun jongere collega’s. Deze inflexibiliteit zou de relatie tussen het locked-in fenomeen en employability kunnen beïnvloeden of

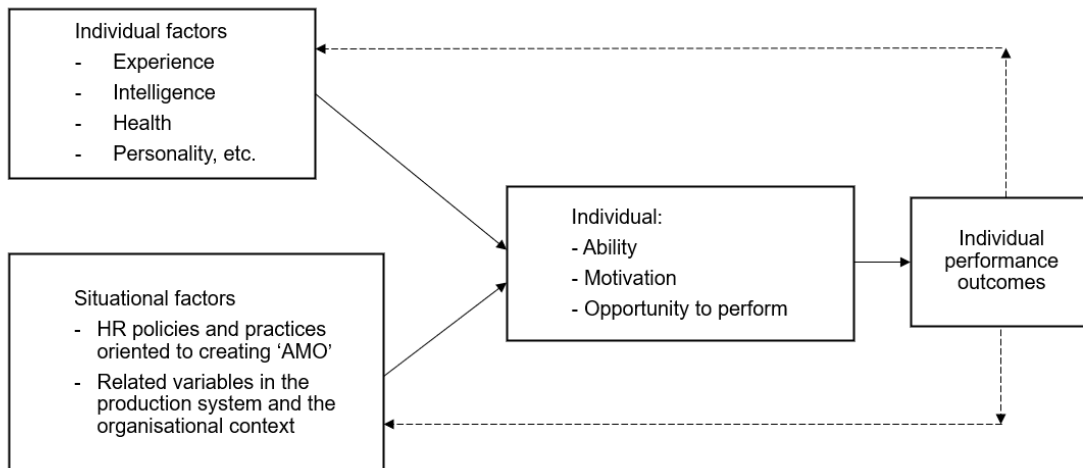
veranderen. Hierdoor worden biografische kenmerken meegenomen als controle variabele om een nauwkeurige relatie te meten.

2.4.2 Organisatie kenmerken

Net zoals de biografische kenmerken, kunnen organisatie kenmerken ook van invloed zijn op de relatie tussen het locked-in fenomeen en employability. Er is onderzoek gedaan naar de betrokkenheid en werktevredenheid van managers, waaruit blijkt dat er een verschil is tussen commitment van managers in de private of publieke sector (Boxall & Purcell, 2016). Zo geeft onderzoek naar commitment van managers aan dat de commitment lager is in de publieke sector dan in de private sector. Andere onderzoeken (Boxall & Purcell, 2016) geven juist aan dat er nauwelijks verschil is tussen de verschillende sectoren, waarbij de private sector het aflegt ten opzichte van de publieke sector. Veel van deze onderzoeken hebben plaatsgevonden buiten Europa en zijn dus lastig te reflecteren op de sectoren binnen Europa. Wat blijkt is dat in organisaties waar bureaucratie een grote rol speelt, leidinggevenden een hogere commitment hebben dan medewerkers. Dit valt te verklaren doordat de mogelijkheid tot participatie (opportunity to perform uit het AMO-model) hoger is bij leidinggevenden in een organisatie dan bij werknemers. Het AMO-model (Boxall & Purcell, 2016) geeft aan dat individuen presteren doormiddel van drie factoren: kennis/vaardigheden, motivatie en de mogelijkheid om te presteren. Boxall & Purcell (2016) leggen dit model uit aan de hand van een formule: $P=f(A,M,O)$ met de volgende uitleg (p.155):

In other words, individuals perform when they have:

- *The ability (A) to perform (they can do the job because they possess the necessary knowledge, skills and aptitudes);*
- *The motivation (M) to perform (they will do the job because they want to do it or feel that they must do it); and*
- *The opportunity (O) to perform (their work structure and its environment provide the necessary support and avenues for expression).*



Figuur 2.4: AMO-model van individuele prestaties

Als er door de organisatie wordt geïnvesteerd in één of meerdere factoren uit het AMO-model blijkt dat werknemers zelfs een hogere commitment kunnen krijgen dan hun leidinggevenden. Hier kan men vervolgens twee aspecten uit destilleren die invloed hebben op de relatie die centraal staat in dit onderzoek: support vanuit de organisatie en verschillende managementniveaus en een eventueel hoog verloop (turnover) van managementposities.

2.4.2.1 Support

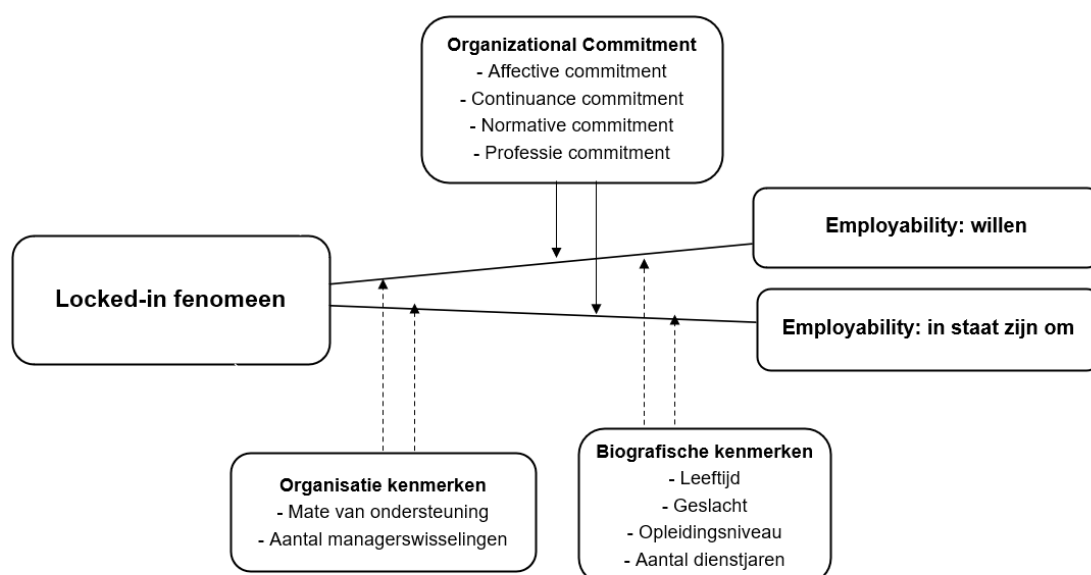
Panaccio en Vandenberghe (2009, p. 224) stellen dat de ervaren support (perceived support) vanuit de organisatie een rol speelt in het welzijn van de medewerker. Zeker in het geval van affective commitment is dit een belangrijker factor. Ook stellen zij dat support vanuit de organisatie invloed heeft op het gevoel weinig alternatieven te hebben. Op het moment dat er weinig wordt geïnvesteerd in werknemers ontstaat er een gevoel waarin er weinig andere alternatieven zijn. Forrier en Sels (2003, p.111) vullen aan dat er op een ander level, de support van de leidinggevende, een effect kan worden gevonden in relatie tot de perceived employability van de werknemer. Hierbij is de verwachting dat de mate van ondersteuning invloed heeft op gevoelde waardering van de werknemer. Hoe hoger de mate van ondersteuning, hoe meer de werknemer zich gewaardeerd voelt, waardoor de werknemer extra gemotiveerd is om inzet te tonen. Hierbij kan onderscheid gemaakt worden tussen de ondersteuning van de werkgever, afdeling en van collega's.

2.4.2.2 Aantal managementwisselingen (turnover)

Omdat support vanuit het management wordt ervaren als positief, kan men dit ook vertalen naar een negatief effect op het moment dat er sprake is van vele wisselingen in managementposities. Dit zorgt voor extra verandering op de werkvloer, wat voor onrust kan zorgen. Over het algemeen worden wisselingen in het management (turnover) negatief geassocieerd met affective commitment (Mercurio, 2015, p.402). Indien er sprake is van zeer gemotiveerde werknemers, zullen zij minder geneigd zijn te vertrekken. Andersom geldt dit ook; bij vele managementwisselingen (hoge turnover) is er sprake van een lage commitment. Hierdoor kan er instabiliteit worden ervaren. Uit gesprekken met de HR Businesspartners uit de onderzoeksorganisatie kwam naar voren dat het gevoel heerst dat het aantal managementwisselingen de kwaliteit van arbeid niet bevordert. Er zou sprake zijn van te veel managementwisselingen in teams door de gehele organisatie, wat verandering en mogelijk onduidelijkheid scheidt. Vanwege de geuite zorgen is de verwachting dat hoe meer managementwisselingen er zijn, hoe minder aandacht er gevestigd wordt op employability. Er is namelijk ook minder controle vanuit de manager op de employability van het team wanneer deze manager vaak wisselt.

2.5 Conceptueel model

Bovenstaande theoretische uiteenzetting is samengevat in onderstaand conceptueel model (Figuur 1). Binnen dit model staat de relatie tussen het locked-in fenomeen en beide vormen van employability centraal. Daarnaast is de variabele organizational commitment afgebeeld als moderator. Als laatste is te zien dat zowel de organisatie- als biografische kenmerken als controle variabelen zijn meegenomen in het model. Voor deze variabelen wordt getoetst of ze modereren op de hoofdrelatie: locked-in → employability.



Figuur 2.5.: Conceptueel model

In Tabel 2.5 hieronder zijn de aansluitende en eerder beschreven hypothesen opgesomd.

| Hypothesen |
|---|
| 1a: Hoe hoger de mate van locked-in, hoe lager de employability: willen |
| 1b: Hoe hoger de mate van locked-in, hoe lager de employability: in staat zijn |
| 2a1: Hoe sterker affective commitment, hoe zwakker de relatie tussen locked-in en employability: willen |
| 2a2: Hoe sterker affective commitment, hoe zwakker de relatie tussen locked-in en employability: in staat zijn |
| 2b1: Hoe sterker continuance commitment, hoe sterker de relatie tussen locked-in en employability: willen |
| 2b2: Hoe sterker continuance commitment, hoe sterker de relatie tussen locked-in en employability: in staat zijn |
| 2c1: Hoe sterker normative commitment, hoe zwakker de relatie tussen locked-in en employability: willen |
| 2c2: Hoe sterker normative commitment, hoe zwakker de relatie tussen locked-in en employability: in staat zijn |
| 2d1: Hoe sterker professional commitment, hoe zwakker de relatie tussen locked-in en employability: willen |
| 2d2: Hoe sterker professional commitment, hoe zwakker de relatie tussen locked-in en employability: in staat zijn |

Tabel 2.5: *Hypothesen*

3. Methode

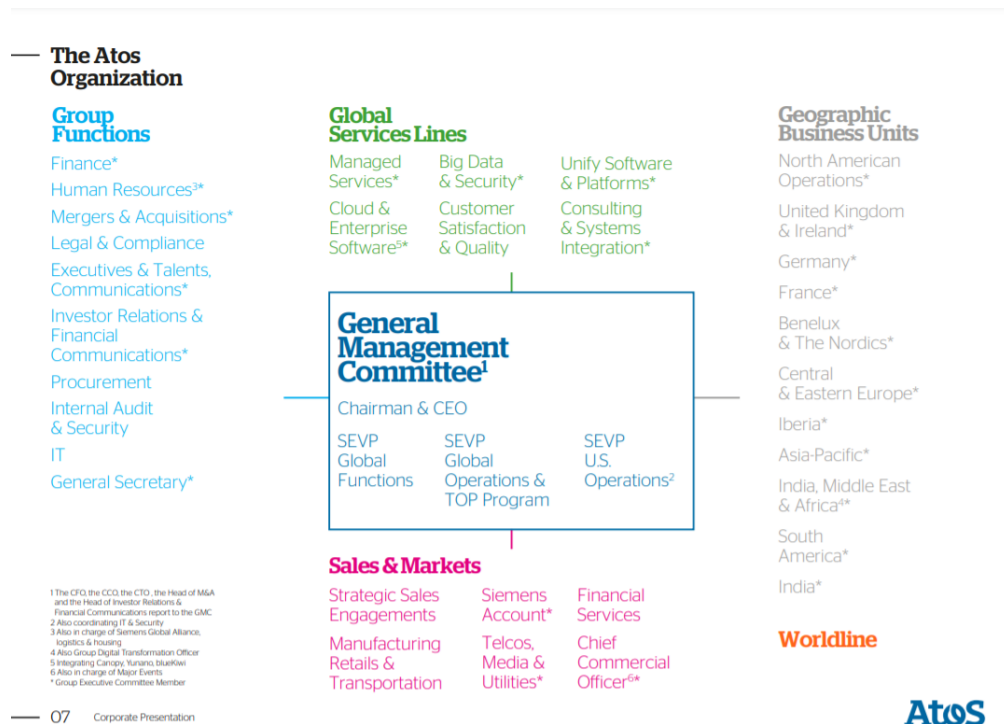
In dit hoofdstuk wordt het onderzoeksontwerp beschreven dat heeft gediend als basis van dit onderzoek. De onderzoeksorganisatie alsmede de genomen steekproef worden kort toegelicht. Daarnaast zijn gebruikte meetinstrumenten per concept uiteengezet. Vervolgens is beschreven op welke manier de dataverzameling is uitgevoerd. Tot slot is de methode van data-analyse in dit onderzoek beschreven.

3.1 Onderzoeksontwerp

In dit onderzoek is gekozen voor kwantitatieve onderzoeksmethode om de invloed van de verschillende concepten te kunnen meten. Het is daarnaast een deductief onderzoek, vanuit de literatuur zijn hypothesen opgesteld en door middel van een survey worden de hypothesen getoetst (Saunders, Lewis & Thornhill, 2012). Met surveys kunnen grote aantallen worden onderzocht en geanalyseerd. De data zijn verzameld onder medewerkers van IT-bedrijf Atos, die voornamelijk werkzaam zijn in Nederland.

3.1.1 Organisatie

Het onderzoek is uitgevoerd bij Atos BTN (Benelux and The Nordics), een IT-bedrijf. Atos is één van de vijf grootste IT-dienstverleners van Nederland. De organisatie valt onder het moederbedrijf Atos Global, dat gevestigd is in Frankrijk. De organisatie heeft een complexe matrix-structuur met aan vier assen de Service Lines (SL), Geographic Business Units (GBU's), Sales & Markets en tot slot de Functions (Figuur 2).



Figuur 2: Organizational structure - Atos at a glance (Atos Corporate presentation, 2016)

Atos Nederland hoort bij de GBU Benelux and the Nordics (BTN). Een belangrijke implicatie van een matrixstructuur is dat bijvoorbeeld het hoofd van de serviceline in Nederland hiërarchisch zowel onder de CEO van BTN valt als onder de Global topman van de serviceline. Dit betekent dat alle managers twee rapportagelijnen en twee leidinggevenden hebben.

Het onderzoek is uitgevoerd bij de HR-afdeling, die behoort tot één van de functions van Atos Nederland. Dit betekent dat er zowel een HR-afdeling bestaat in Nederland als in alle andere landen van deze GBU: BTN. Dit onderzoek liep van februari tot en met juli 2017.

3.1.2 Steekproef

De populatie van dit onderzoek zijn alle medewerkers van Atos BTN: Nederland. De enige twee vereisten om mee te doen aan het onderzoek waren dat de respondent werkzaam is bij Atos BTN en Nederlands kan lezen. Dit omdat het onderzoek in het Nederlands werd afgenomen, hierover later meer. De vragenlijst is uitgestuurd naar 3847 medewerkers in de onderzoeksorganisatie en 636 medewerkers hebben deelgenomen aan dit onderzoek. De leeftijd van de respondenten liep uiteen van 21 tot 65, met een gemiddelde van 51 jaar ($SD = 9.47$). De steekproef bestond uit 569 mannen (89%) en 67 vrouwen (11%). Atos BTN (alleen Nederland) telde in juni 2017 3847 medewerkers totaal, waarvan 3355 mannen (87%) en 492 vrouwen (13%). De Chi-kwadraat analyse wijst uit dat de steekproef geen significant verschil geeft met de populatie man-vrouw in de organisatie ($X^2(1, N = 636) = 3.84, p = <.05$). De steekproef is dus een realistische afspiegeling van de onderzoeksorganisatie op gebied van man-vrouw verdeling. Deze steekproef is vergeleken met de actuele cijfers uit het personeelsbestand. Daaruit bleek dat deze steekproef een realistische afspiegeling is van het personeelsbestand gelet op leeftijd en divisiegrootte.

Het opleidingsniveau van de respondenten varieert tussen mbo en wo. 104 werknemers (17%) hebben een mbo-opleiding als hoogst genoten opleiding, 359 werknemers (56%) hebben een hbo-opleiding en 173 werknemers (27%) hebben wo als hoogst genoten opleiding. Gemiddeld waren zij 19 jaar in dienst bij de organisatie ($SD = 11.04$), met een minimum van één maand en een maximum van 46 jaar. De respondenten zijn grofweg verdeeld in drie posities: 538 directe medewerkers (84%), 95 managers (15%) en 3 respondenten behoren tot de directie (1%).

3.2 Meetinstrumenten

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een combinatie van diverse gevalideerde vragenlijsten. De gehele enquête bestond uit 98 vragen (Appendix 1). Alle vragen zijn gemeten met een vijf- of zevenpunts Likert-schaal, met uitzondering van de biografische kenmerken en het aantal managementwisselingen. Bij deze vragen is of een waarde gegeven aan een antwoordmogelijkheid of een open tekstveld om een getal in te vullen. De Engelse vragenlijsten zijn vertaald naar het Nederlands door middel van drie onafhankelijke heen-vertalingen en drie onafhankelijke terug-vertalingen. Dit heeft

geleid tot soms wat te letterlijke vertalingen uit het Engels en kromme zinnen, waardoor gekozen is voor andere manier van formuleren om het zo duidelijk mogelijk te maken. Daarnaast zijn er na gesprekken met verschillende actoren in de organisatie enkele veranderingen doorgevoerd. Het woord organisatie is bijvoorbeeld vervangen door Atos, het woord baan door functie en er zijn een aantal vragen toegevoegd specifiek voor de onderzoeksorganisatie. Dit laatste wordt niet meegenomen in dit onderzoek. Daarnaast zijn de items van de schalen zoveel mogelijk door elkaar heen geplaatst in de vragenlijst om continuïteit te voorkomen.

Employability. Employability (functional flexible) is gemeten op basis van zeven items (Van der Velde & Van den Berg, 2003). Vier items gaan over de mate waarin medewerkers willen veranderen/flexibel zijn (willing) ($\alpha = .78$) en drie items over de mate waarin medewerkers kunnen veranderen/flexibel zijn (ability) ($\alpha = .64$). Deze items zijn beantwoord op een vijfpuntsschaal (1 = *helemaal mee oneens* tot 5 = *helemaal mee eens*). Een voorbeelditem van kunnen veranderen is: “Met mijn kennis en ervaring zou ik van functie kunnen veranderen binnen Atos”. Een voorbeelditem van willen veranderen is: “Ik ben bereid om van functie te veranderen binnen Atos”. Aan de hand van een factoranalyse is te zien dat het mogelijk is onderscheid te maken tussen de twee dimensies willen (willing) en in staat zijn/kunnen (ability).

| | 1 | 2 |
|-------------------------|-------------|-------------|
| EMPLOYABILITY: WILLEN 1 | -0.01 | 0.80 |
| EMPLOYABILITY: WILLEN 2 | -0.11 | 0.87 |
| EMPLOYABILITY: WILLEN 3 | 0.23 | 0.56 |
| EMPLOYABILITY: WILLEN 4 | 0.11 | 0.51 |
| EMPLOYABILITY: KUNNEN 5 | 0.81 | 0.10 |
| EMPLOYABILITY: KUNNEN 6 | 0.87 | -0.04 |
| EMPLOYABILITY: KUNNEN 7 | 0.80 | -0.13 |

Tabel 3.2: Pattern Matrix Employability

Locked-in. Het meten van het locked-in fenomeen is gedaan aan de hand van vijf items. Er is gebruik gemaakt van twee items uit een bestaande gevalideerde vragenlijst (Aronsson et al., 2000). De items uit deze vragenlijst zijn: “Atos is het bedrijf waar ik in de toekomst de voorkeur aan geef” en “Mijn huidige functie is in het werkveld waar ik in de toekomst ook de voorkeur aan geef”.

De originele vragenlijst van Aronsson et al. (2000) bestond uit zes items, waarvan er vier zijn weggelaten. Daar is voor gekozen vanwege de kwaliteit van de vragen. Een aantal vragen leken een ander concept te meten. Er is daarom besloten ook drie vragen zelf toe te voegen. De items die zelf zijn toegevoegd zijn: “Ik voel mij gevangen in mijn huidige functie”, “Ik voel mij gevangen binnen Atos” en “Ik voel mij gevangen binnen mijn huidige divisie”. Tezamen telt dit concept vijf vragen.

Alle vijf de items zijn beantwoord op een vijfpunts Likert-schaal (1 = *helemaal mee oneens* tot 5 = *helemaal mee eens*). Doordat er nieuwe vragen zijn toegevoegd, is een factoranalyse uitgevoerd om te controleren of alle items één schaal meten. De resultaten ondersteunen dit; alle items meten hetzelfde concept. Na de factoranalyse is de betrouwbaarheid van deze schaal gemeten ($\alpha = .81$).

| | 1 |
|-------------|--------------|
| LOCKED-IN 1 | -0.66 |
| LOCKED-IN 2 | -0.50 |
| LOCKED-IN 3 | 0.80 |
| LOCKED-IN 4 | 0.87 |
| LOCKED-IN 5 | 0.87 |

Tabel 3.2.1.: Pattern Matrix Locked-in

Commitment. Organizational commitment is gemeten aan de hand van de vragenlijst van Jak & Evers (2010), welke onderscheid maakt tussen normative, affective en continuance commitment. Deze vragenlijst is gebaseerd op de vragenlijst van Meyer & Allen (1991). Jak & Evers (2010) hebben het meetinstrument van Meyer & Allen (1991) vertaald naar het Nederlands. Daarnaast hebben de auteurs het gereviseerde meetinstrument ééndimensionaal gemaakt: de vragen zijn allemaal dezelfde richting op gesteld. De negatief geformuleerde items uit de originele vragenlijst zijn positief geformuleerd. Daarnaast is het construct professional commitment toegevoegd vanwege de verwachte link met employability. Bij dit construct is gebruik gemaakt van de vragenlijst van Rothwell & Arnold (2007). Deze vier varianten van commitment zijn hieronder toegelicht.

Normative Commitment. De gereviseerde vragenlijst van Jak & Evers (2010) gaf een beduidend kleinere samenhang tussen normative en affective commitment ten opzichte van de originele Engelse schalen (Jak & Evers, 2010, p. 166). Tevens is een factoranalyse uitgevoerd en bleek het driecomponentenmodel van commitment goed te passen op de nieuw geconstrueerde schalen; het onderscheid van de drie nieuwe componenten is dus zinvol.

De vier items ($\alpha = .88$) zijn beantwoord op een vijfpunts Likert-schaal (1 = *helemaal mee oneens* tot 5 = *helemaal mee eens*). Een voorbeelditem is: “Zelfs als het in mijn voordeel was, zou het niet rechtvaardig zijn deze organisatie nu te verlaten”.

Affective Commitment. Dit concept is gemeten aan de hand van vijf items (Jak & Evers, 2010). Daarnaast hebben de auteurs item 3, 4 en 5 uit de originele vragenlijst van Meyer & Allen (1991) positief geformuleerd. Item 1 is verwijderd vanwege de negatieve formulering, wat de één-dimensionaliteit aantastte. Negatief geformuleerde items gaven veel verwarring en minder hoge inter-item correlaties met de rest van de schaalitems. De vijf items ($\alpha = .90$) zijn beantwoord op een vijfpunts Likert-schaal (1 = *helemaal mee oneens* tot 5 = *helemaal mee eens*). Een voorbeelditem is: “Ik heb het gevoel dat ik echt bij deze organisatie hoor”.

Continuance Commitment. Dit concept is gemeten aan de hand van vijf items (Jak & Evers, 2010). De originele schaal van zes items is gereviseerd en item 6 is anders geformuleerd vanwege de complexiteit van de vraag. Na het uitvoeren van een factoranalyse bleek 1 item op zowel de affective commitment als de normative commitment factor te laden, vandaar besloten ze dit item te verwijderen. De vijf items ($\alpha = .83$) zijn beantwoord op een vijfpunts Likert-schaal (1 = *helemaal mee oneens* tot 5 = *helemaal mee eens*). Een voorbeelditem is: “Als ik ontslag neem wordt het moeilijk om een vergelijkbare baan te vinden”.

Professional Commitment. Dit concept is gemeten aan de hand van negen items (Rothwell & Arnold, 2007). De schaal is origineel van Tsui, Pearce, Porter & Tripoli (1997) waarin affective organizational commitment werd gemeten. Rothwell & Arnold (2007) hebben het woord organisation vervangen voor profession. De negen items ($\alpha = .78$) zijn beantwoord op een vijfpunts Likert-schaal (1 = *helemaal mee oneens* tot 5 = *helemaal mee eens*). Een voorbeelditem is: “Ik ben trots om anderen te vertellen dat ik deze professie uitoefen”.

| | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---------------------------|-------------|-------------|--------------|-------------|
| AFFECTIVE COMMITMENT 1 | 0.81 | 0.02 | 0.03 | 0.00 |
| AFFECTIVE COMMITMENT 2 | 0.85 | -0.00 | 0.06 | 0.00 |
| AFFECTIVE COMMITMENT 3 | 0.71 | -0.04 | -0.17 | 0.08 |
| AFFECTIVE COMMITMENT 4 | 0.72 | 0.02 | -0.20 | 0.01 |
| AFFECTIVE COMMITMENT 5 | 0.70 | -0.02 | -0.23 | 0.02 |
| NORMATIVE COMMITMENT 1 | 0.12 | 0.02 | -0.80 | 0.03 |
| NORMATIVE COMMITMENT 2 | 0.04 | 0.03 | -0.84 | 0.02 |
| NORMATIVE COMMITMENT 3 | 0.02 | 0.04 | -0.84 | 0.04 |
| NORMATIVE COMMITMENT 4 | -0.03 | -0.05 | -0.83 | 0.03 |
| CONTINUANCE COMMITMENT 1 | -0.04 | 0.83 | -0.04 | 0.05 |
| CONTINUANCE COMMITMENT 2 | 0.04 | 0.79 | 0.00 | 0.03 |
| CONTINUANCE COMMITMENT 3 | -0.14 | 0.83 | 0.04 | 0.03 |
| CONTINUANCE COMMITMENT 4 | 0.26 | 0.17 | -0.26 | -0.09 |
| CONTINUANCE COMMITMENT 5 | -0.06 | 0.86 | 0.02 | -0.06 |
| CONTINUANCE COMMITMENT 6 | 0.12 | 0.75 | -0.02 | -0.08 |
| PROFESSIONAL COMMITMENT 1 | 0.49 | -0.11 | 0.06 | 0.53 |
| PROFESSIONAL COMMITMENT 2 | 0.11 | 0.17 | -0.12 | 0.29 |
| PROFESSIONAL COMMITMENT 3 | 0.13 | 0.06 | 0.18 | 0.44 |
| PROFESSIONAL COMMITMENT 4 | 0.09 | -0.10 | -0.02 | 0.75 |
| PROFESSIONAL COMMITMENT 5 | 0.03 | -0.05 | -0.01 | 0.82 |
| PROFESSIONAL COMMITMENT 6 | -0.16 | -0.12 | -0.14 | 0.79 |
| PROFESSIONAL COMMITMENT 7 | -0.21 | -0.04 | 0.08 | 0.58 |
| PROFESSIONAL COMMITMENT 8 | 0.06 | 0.06 | 0.04 | 0.66 |
| PROFESSIONAL COMMITMENT 9 | -0.05 | 0.06 | -0.12 | 0.72 |

Tabel 3.2.2.: Pattern Matrix Commitment

Controle variabelen. In dit onderzoek zijn zes controle variabelen meegenomen. Deze zijn te verdelen in vier biografische controle variabelen: leeftijd, geslacht, opleidingsniveau en aantal dienstjaren. Daarnaast zijn twee organisatie controle variabelen gemeten: de mate van ondersteuning en het aantal managementwisselingen. Deze controlevariabelen zijn hieronder toegelicht.

Biografische kenmerken. In dit onderzoek zijn vier biografische controle variabelen meegenomen. Deze variabelen zijn ieder gemeten aan de hand van één item: leeftijd in aantal jaren, geslacht (1 = man, 2 = vrouw), opleidingsniveau (1= mbo, 2 = hbo, 3 = wo) en het aantal dienstjaren in jaren en maanden.

Mate van ondersteuning. Het concept ‘perceived organizational support’ (POS) is gemeten aan de hand van acht items uit de originele vragenlijst van Eisenberger et al. (1997), gereviseerd door Ketelslegers et al. (2013). De vragen zijn gebaseerd op de organisatie of werkgever. In het huidige onderzoek is onderscheid gemaakt tussen drie varianten van ondersteuning, namelijk door de organisatie/werkgever ($\alpha = .85$), manager ($\alpha = .86$) en collega’s ($\alpha = .92$) vanwege de relevantie voor de onderzoeksorganisatie. De acht items zijn beantwoord op een zevenpunts Likert-schaal (1 = *helemaal mee oneens* tot 7 = *helemaal mee eens*). Een voorbeelditem is: “Atos houdt in sterke mate rekening met mijn waarden en ambities”. Hierin zijn in de andere varianten het woord ‘organisatie’ vervangen door respectievelijk ‘mijn manager’ of ‘mijn collega’s’.

In de drie varianten kwam uit de inter-item correlatie matrix naar voren dat de Cronbach’s alpha verhoogd kon worden door item 6 te verwijderen. Item zes is een negatief geformuleerde stelling, waarvan uit analyse van andere concepten al is gebleken dat respondenten dit lastig vinden om in te vullen. De betrouwbaarheid per component zou echter niet meer dan $\alpha = .02$ omhooggaan, dus is ervoor gekozen item 6 te behouden.

Managementwisselingen. Het aantal managementwisselingen is in dit onderzoek meegenomen als controle variabele. Deze variabele is bevraagd aan de hand van één item, namelijk: “Wat is het aantal managerswisselingen gedurende uw laatste functie (aantal keren)?” Men kon hierop met een getal antwoord geven.

3.3 Procedure

Het onderzoek is uitgevoerd tussen februari en juli 2017. Voorafgaand aan het data verzamelen heeft de onderzoeker kennismakingsgesprekken gevoerd met de HR-directeur, HR-Businesspartners van alle servicelines en verschillende medewerkers van de organisatie. De onderzoeksvraag van dit onderzoek is besproken, evenals het organisatielandschap, haar cultuur en maatschappelijke veranderingen in de IT-wereld. Daarnaast zijn verschillende vergaderingen van de HR-afdeling bezocht om inzicht te krijgen in de visie en werkzaamheden omtrent het oplossen van het employability-probleem. Vanwege privacy redenen zullen de uitkomsten niet gedeeld worden. De bevindingen uit deze verschillende bijeenkomsten hebben een basis gevormd voor het in kaart brengen van het probleem. Daarnaast is gebruik gemaakt van interne documentaties en wetenschappelijke literatuur. Tezamen heeft

dit geleid tot een vragenlijst die naar alle Nederlandse medewerkers van Atos BTN is verstuurd via e-mail. De data van deze studie zijn verzameld via een online vragenlijst in het programma WorldApp (interne surveytool).

De vragenlijst (Appendix 1) begon met een korte introductie over het onderzoek. In deze introductie werd benoemd dat er onderzoek werd gedaan naar employability, motivatie en de invloed van verschillende factoren daarop. Allereerst werden een aantal algemene vragen gesteld over de controle variabelen. Vervolgens zijn de stellingen weergegeven over het locked-in fenomeen, employability, diverse varianten van commitment en de mate van gevoelde ondersteuning. Om missende waarden te voorkomen, werd het invullen van elke vraag verplicht gesteld.

De respondenten zijn via e-mail, interne nieuwsbrieven (BTN News), via interne sociale media (BlueKiwi, BTN News), flyers, digital signage (schermen bij koffieautomaten, ingang en grote vergaderzalen) en direct benaderd. Gedurende vier dagen heeft de onderzoeker op iedere vestiging (Amstelveen, Eindhoven, Groningen en Zoetermeer) medewerkers direct aangesproken, een flyer meegegeven en gevraagd de vragenlijst in te vullen. Daarnaast zijn er voorafgaand gesprekken geweest met alle HR-Businesspartners om kennis te maken met het onderzoek. Deze gesprekken waren bedoeld om de uitdagingen binnen de verschillende servicelines goed op een rij te krijgen en eventuele toevoegingen of fouten te kunnen verwerken in de vragenlijst. De HR-Businesspartners hebben de tekst van de onderzoeker gebruikt om te mailen naar hun managers met de vraag dit te verspreiden en in te vullen. Voor alle manieren van benaderen en verspreiden is gebruikt gemaakt van het directe en indirecte netwerk van de onderzoeker. Een deel van de respondenten is benaderd middels een tussenpersoon. Deze tussenpersoon heeft de oproep tot het invullen van de vragenlijst gedeeld op de afdeling waar deze persoon werkzaam is. De link naar de vragenlijst heeft online gestaan van 16 mei tot 31 mei. Respondenten deden gemiddeld zeven minuten over het invullen van de vragenlijst.

3.4 Data-analyse

De data zijn geanalyseerd met behulp van het programma IBM SPSS 24 (Statistical Package for the Social Sciences). Voorafgaand aan de analyse is de dataset bekeken op vreemde waarden. Waar bijvoorbeeld een open ruimte was om een getal in te vullen (aantal jaren in dienst), werd ook wel eens tekst ingevoerd. Als deze tekst duidelijk een antwoord gaf op de vraag, is er door de onderzoeker zelf een waarde aan het antwoord toegekend. Indien dit niet het geval was, is deze vraag als missende waarde geïnterpreteerd. Er zijn geen personen uitgesloten van de steekproef, omdat alle respondenten de gehele vragenlijst hebben ingevuld.

Vervolgens zijn alle negatieve stellingen omgepoold en omgecodeerd naar positieve stellingen en zijn er voor de categorische controle variabelen geslacht, leeftijd, opleidingsniveau en aantal dienstjaren dummy-variabelen aangemaakt. Voor elke schaal is ter controle een factoranalyse uitgevoerd, dit resulteerde in items die samen duidelijk een schaal vormen. Daarna is de

betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd door berekening van de Cronbach's alpha. Een Cronbach's alpha boven .70 werd als voldoende beoordeeld en boven .80 als goed. De Cronbach's alpha's per schaal zijn af te lezen in tabel 4.1.

Om de gegevens te analyseren en te beschrijven, is een Pearson's correlatieanalyse uitgevoerd, waarin alle variabelen zijn opgenomen. Aan de hand hiervan is de samenhang tussen de afhankelijke en de onafhankelijke variabele getest. Hypothese 1a en 1b zijn aan de hand van de correlatiematrix beantwoord. Daarnaast is een partiële correlatieanalyse uitgevoerd om te corrigeren voor de controle variabelen.

Voor het beantwoorden van de hypothesen 2a tot en met d zijn moderatie analyses uitgevoerd. Om multicollineariteit te voorkomen zijn de modererende variabelen gecentreerd (Aiken & West, 1991).

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden resultaten van dit onderzoek uiteengezet, welke als basis dienen voor de conclusie. De resultaten op het hoofdverband in het conceptueel model worden toegelicht aan de hand van correlatieanalyse. Daarna worden de resultaten van het moderende concept organizational commitment op deze hoofdrelatie beschreven. Aan de hand van de getoonde resultaten kunnen hypothesen 1a tot en met 2d aangenomen of verworpen worden.

4.1 Beschrijvende statistiek

In tabel 4.1. wordt de uitkomst van de Pearson's correlatieanalyse gepresenteerd. Ook staan hier de gemiddeldes, standaarddeviaties en Cronbach's alpha's van de schalen weergegeven. Daarnaast is in Tabel 4.1. te zien dat de Cronbach's alpha's bijna allemaal boven .70 zijn, behalve de employability: willen-schaal. Het gemiddelde dienstverband van de respondenten is ruim 19 jaar ($SD = 11.04$), wat erop duidt dat werknemers lang werkzaam zijn in de onderzoeksorganisatie. Daarnaast is te zien dat het locked-in fenomeen significant correleert met alle schalen. Werknemers met een hoog locked-in gevoel hebben bijvoorbeeld een grotere commitment met hun professie dan werknemers met een laag locked-in gevoel ($r = .58$; $p = <.01$).

Ook is te zien dat de gevoelde ondersteuning vanuit het bedrijf een gemiddelde heeft van 4.03 ($SD = 1.02$) op een zevenpuntsschaal. Dit betekent dat medewerkers gemiddeld genomen voldoende ondersteuning voelen vanuit het bedrijf. Daarnaast zijn de gemiddeldes van beide employability meetconstructen hoog: 3.82 ($SD = .62$) en 3.73 ($SD = .76$). Hieruit blijkt dat de respondenten aangeven zowel te willen als in staat zijn om te veranderen.

Tabel 4.1.*Pearson's correlatiematrix tussen de centrale onderzoeksvariabelen - ^a(0= man, 1= vrouw), ^b (in jaren)*

| N=636 | <i>M (SD)</i> | α | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
|------------------------------------|---------------|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|-------|------|-------|--------|----|
| 1. Employability: willen | 3.82 (.62) | .64 | 1 | | | | | | | | | | | | |
| 2. Employability: in staat zijn om | 3.73 (.76) | .78 | .36** | 1 | | | | | | | | | | | |
| 3. Locked-in | 3.47 (.78) | .81 | .11** | .21** | 1 | | | | | | | | | | |
| 4. Affective Commitment: Atos | 2.67 (.90) | .90 | .27** | .18** | .53** | 1 | | | | | | | | | |
| 5. Continuance Commitment | 2.90 (.92) | .83 | -.10** | -.48** | -.21** | -.00 | 1 | | | | | | | | |
| 6. Normative Commitment | 2.05 (.79) | .88 | .04 | -.06 | .20** | .44** | .23** | 1 | | | | | | | |
| 7. Professional Commitment | 3.49 (.53) | .78 | .26** | .24** | .58** | .56** | -.06 | .31** | 1 | | | | | | |
| 8. Mate van ondersteuning | 4.03 (1.02) | .85 | .17** | .14** | .56** | .64** | -.16** | .28** | .39** | 1 | | | | | |
| 9. Managerswisselingen | 3.65 (2.81) | - | -.10* | -.12** | -.16** | -.22** | .08* | -.11** | -.07 | -.32** | 1 | | | | |
| 10. Geslacht ^a | 1.11 (.31) | - | -.06 | -.08 | .03 | -.01 | .02 | .02 | -.01 | .04 | -.01 | 1 | | | |
| 11. Leeftijd ^b | 50.56 (9.44) | - | -.14** | -.35** | -.01 | -.06 | .41** | -.03 | -.03 | -.12** | .28** | -.04 | 1 | | |
| 12. Opleiding | 2.11 (.65) | - | .10* | .19** | .06 | .04 | -.16** | -.07 | -.02 | .06 | -.04 | -.04 | -.04 | 1 | |
| 13. Dienstverband ^b | 19.37 (11.04) | - | .15** | -.30** | -.06 | -.05 | .38** | -.05 | -.03 | -.12** | .23** | .04 | .62** | -.15** | 1 |

*Noot: * $p < .05$, ** $p < .01$*

4.1.1 Verband tussen locked-in en employability

Om hypothese 1 te beantwoorden is gebruik gemaakt van bovenstaande correlatiematrix. De sub-hypothesen luiden als volgt:

Hypothese 1a: Hoe hoger de mate van locked-in, hoe lager de employability: willen

Hypothese 1b: Hoe hoger de mate van locked-in, hoe lager de employability: in staat zijn

De correlatiematrix laat zien dat locked-in positief correleert met employability: willen ($r = .11$; $p < .01$). Dat wil zeggen dat medewerkers met een hoog locked-in gevoel aangeven te willen veranderen en daarmee een hoge employability hebben. Dit geeft ook aan dat medewerkers met minder locked-in gevoel een lagere employability hebben ten opzichte van hun collega's met meer locked-in gevoel.

Daarnaast heeft locked-in een positieve correlatie met employability: in staat zijn ($r = .36$; $p < .01$). Dat geeft aan dat respondenten met een sterk gevoel van locked-in aangeven beter in staat te zijn om met hun employability bezig te zijn dan hun collega's met een zwak gevoel van locked-in. Het effect bleek zowel voor employability: willen als employability: in staat zijn positief te correleren met locked-in. De eerste twee sub-hypothesen, die een negatief verband veronderstelden, kunnen dus niet worden aangenomen. Naast de Pearson's correlatieanalyse, zijn er ook partiële correlaties berekend waarbij gecorrigeerd is voor de controle variabelen leeftijd, geslacht, opleidingsniveau en aantal dienstjaren, mate van ondersteuning en aantal managementwisselingen. Geen enkele controlevariabele bleek de correlaties van hypothese 1a & b te veranderen. Hypothesen 1a & b worden dus in zijn geheel niet aanvaard.

Ondanks dat hypothesen 1a en 1b niet kunnen worden aangenomen bestaat er wel degelijk een verband tussen de variabelen. Deze twee verbanden zijn ook beiden significant, alleen niet in de richting zoals verondersteld in de hypothesen. Vandaar wordt er wel doorgedaan met de moderatie analyses. Deze zijn in de volgende paragraaf uitgewerkt.

4.2 Regressieanalyses

Om de moderaties van hypothesen 2a tot en met 2d te toetsen, zijn regressieanalyses uitgevoerd. De hypothesen zijn opgesteld met employability als geheel, terwijl in dit onderzoek twee varianten van employability zijn gebruikt (willen en in staat zijn). Elke hypothese is dus zowel voor employability: willen als employability: in staat zijn getoetst. Dit is per hypothese duidelijk aangegeven.

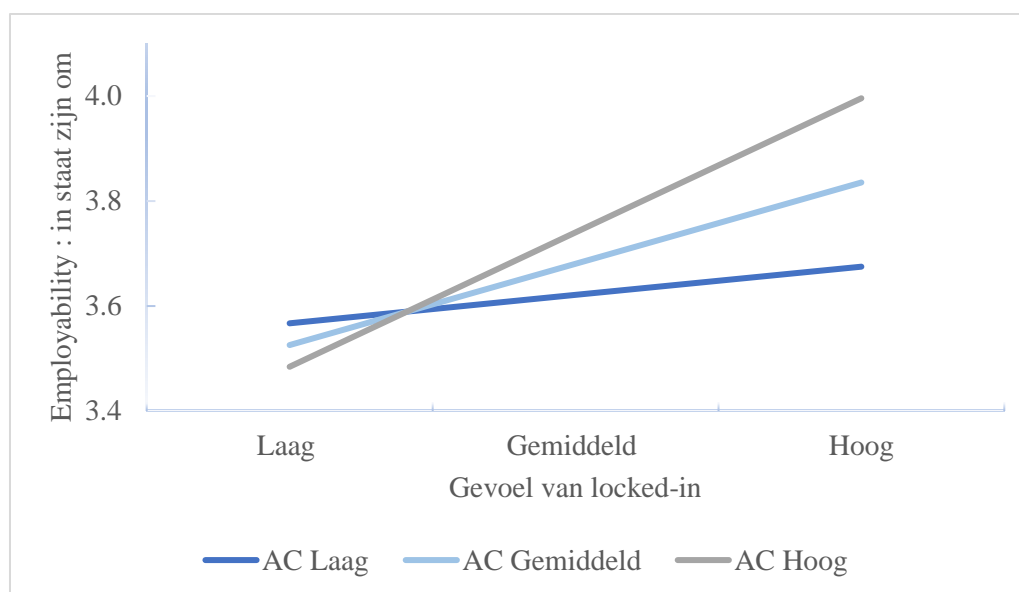
4.2.1 Affective commitment als moderator op de relatie van locked-in en employability

Hypothese 2a1: Hoe sterker affective commitment, hoe zwakker de relatie tussen locked-in en employability: willen

Hypothese 2a2: Hoe sterker affective commitment, hoe zwakker de relatie tussen locked-in en employability: in staat zijn

De moderatie is getoetst door middel van een interactieterm. Hiervoor is een interactievariabele aangemaakt, wat een vermenigvuldiging is van affective commitment en locked-in (affective commitment X locked-in). Vervolgens is een regressieanalyse uitgevoerd met afhankelijke variabele employability: willen en onafhankelijke variabelen locked-in, affective commitment en de interactie variabele. In de eerste stap zijn twee variabelen meegenomen: locked-in en affective commitment. Deze twee variabelen zorgen voor een significante verklaarde variantie van employability: willen, $R^2 = .072$, $F(2, 633) = 24.44$, $p < .001$. Met andere woorden: 7,2% van employability: willen van medewerkers wordt verklaard door locked-in en affective commitment. Na toevoeging van de interactievariabele in de volgende stap verandert de verklaarde variantie niet en blijkt het statistisch niet significant, $R^2\Delta = .000$, $p = .595$. De interactieterm voegt dus geen significante bijdrage toe. Er is dus geen statistisch bewijs dat affective commitment de relatie tussen locked-in en employability: willen modereert. Hypothese 2a1 wordt daarmee afgewezen.

De moderatie is ook getoetst voor hypothese 2a2. In model 1 werd een significante verklaarde variantie gevonden van locked-in en affective commitment op employability: in staat zijn, $R^2 = .048$, $F(2, 633) = 16.03$, $p < .001$. Door het toevoegen van de interactievariabele in stap 2 wordt de verklaarde variantie 2% hoger, $R^2 = .068$, $F(3, 632) = 15.35$, $p < .001$. Daarnaast is de verandering significant, $R^2\Delta = .02$, $p < .001$. Dit betekent dat affective commitment een modererend effect heeft op de relatie tussen locked-in en employability: in staat zijn. Daarmee kan hypothese 2a2 worden aangenomen. Medewerkers met een sterk gevoel van locked-in en affective commitment ten opzichte van de organisatie zijn beter in staat om te veranderen en met hun employability bezig te zijn dan medewerkers met een zwakker gevoel van locked-in en affective commitment (afgebeeld in Afbeelding 4.2.1.).



Afbeelding 4.2.1.: Moderatie effect van affective commitment

4.2.2 Continuance commitment als moderator op de relatie van locked-in en employability

Hypothese 2b1: Hoe sterker continuance commitment, hoe sterker de relatie tussen locked-in en employability: willen

Hypothese 2b2: Hoe sterker continuance commitment, hoe sterker de relatie tussen locked-in en employability: in staat zijn

Hypothese 2b1 verwacht een modererend effect van continuance commitment op de relatie tussen locked-in en employability: willen. In model 1 werd een significante verklaarde variantie gevonden van locked-in en continuance commitment op employability: willen, $R^2 = .019$, $F(2, 633) = 6.01$, $p < .003$. Door het toevoegen van continuance commitment in stap 2 wordt de verklaarde variantie nauwelijks hoger, $R^2 = .021$, $F(3, 632) = 4.61$, $p = .003$. Daarnaast is de verandering niet significant, $R^2\Delta = .003$, $p = .182$. Dit betekent dat continuance commitment geen modererend effect heeft op de relatie tussen locked-in en employability: willen. Daarmee wordt hypothese 2b1 afgewezen.

Hypothese 2b2 verwacht een modererend effect van continuance commitment op de relatie tussen locked-in en employability: in staat zijn. In model 1 werd een significante verklaarde variantie gevonden van locked-in en continuance commitment op employability: in staat zijn, $R^2 = .244$, $F(2, 633) = 102.05$, $p < .001$. Dit betekent dat locked-in en continuance commitment samen 24,4% van de variantie van employability: in staat zijn voorspellen. Door het toevoegen van de interactievariabele in stap 2 wordt de verklaarde variantie nauwelijks hoger, $R^2 = .248$, $F(3, 632) = 69.45$, $p < .001$. Daarnaast is de verandering niet significant, $R^2\Delta = .004$, $p = .063$. Dit betekent dat continuance commitment geen modererend effect heeft op de relatie tussen locked-in en employability: in staat zijn. Daarmee wordt hypothese 2b2 ook afgewezen. Omdat de R^2 van continuance commitment veel hoger is dan van de andere gefitte modellen in deze sectie, kunnen we concluderen dat continuance commitment het beste employability verklaart.

4.2.3 Normative als moderator op de relatie van locked-in en employability

Hypothese 2c1: Hoe sterker normative commitment, hoe zwakker de relatie tussen locked-in en employability: willen

Hypothese 2c2: Hoe sterker normative commitment, hoe zwakker de relatie tussen locked-in en employability: in staat zijn

Hypothese 2c1 verwacht een modererend effect van normative commitment op de relatie tussen locked-in en employability: willen. In model 1 werd een significante verklaarde variantie gevonden van locked-in en normative commitment op employability: willen, $R^2 = .012$, $F(2, 633) = 3.92$, $p = .02$. Door het toevoegen van de interactievariabele in stap 2 wordt de verklaarde variantie niet hoger, $R^2 = .012$, $F(3, 632) = 2.66$, $p < .05$. Daarnaast is de verandering niet significant; $R^2\Delta = .00$, $p = .686$. Dit

betekent dat normative commitment geen modererend effect heeft op de relatie tussen locked-in en employability: willen. Daarmee wordt hypothese 2c1 afgewezen.

Hypothese 2c2 verwacht een modererend effect van normative commitment op de relatie tussen locked-in en employability: in staat zijn. In model 1 werd een significante verklaarde variantie gevonden van locked-in en normative commitment op employability: in staat zijn, $R^2 = .053$, $F(2, 633) = 17.84$, $p < .001$. Door het toevoegen van de interactievariabele in stap 2 wordt de verklaarde variantie nauwelijks hoger, $R^2 = .056$, $F(3, 632) = 12.39$, $p < .001$. Daarnaast is de verandering niet significant, $R^2\Delta = .002$, $p = .227$. Dit betekent dat normative commitment geen modererend effect heeft op de relatie tussen locked-in en employability: in staat zijn. Daarmee wordt hypothese 2c2 ook afgewezen.

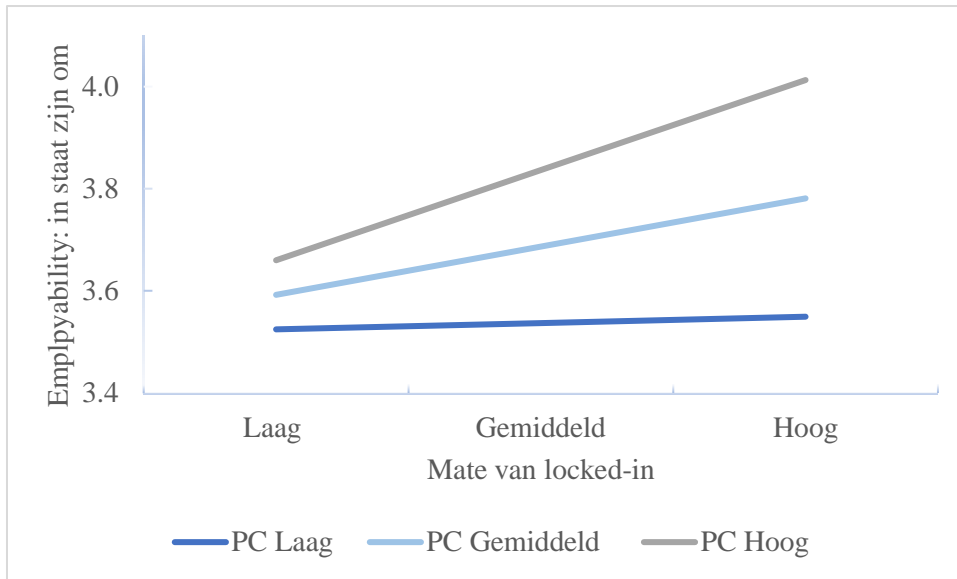
4.2.4 Professional commitment als moderator op de relatie van locked-in en employability

Hypothese 2d1: Hoe sterker professional commitment, hoe zwakker de relatie tussen locked-in en employability: willen

Hypothese 2d2: Hoe sterker professional commitment, hoe zwakker de relatie tussen locked-in en employability: in staat zijn

Hypothese 2d1 verwacht een modererend effect van professional commitment op de relatie tussen locked-in en employability: willen. In model 1 werd een significante verklaarde variantie gevonden van locked-in en professional commitment op employability: willen, $R^2 = .071$, $F(2, 633) = 24.22$, $p < .001$. Door het toevoegen van de interactievariabele in stap 2 wordt de verklaarde variantie nauwelijks hoger, $R^2 = .073$, $F(3, 632) = 16.54$, $p < .001$. Daarnaast is de verandering niet significant, $R^2\Delta = .002$, $p = .280$. Dit betekent dat professional commitment geen modererend effect heeft op de relatie tussen locked-in en employability: willen. Daarmee wordt hypothese 2d1 afgewezen.

Hypothese 2d2 verwacht een modererend effect van professional commitment op de relatie tussen locked-in en employability: in staat zijn. In model 1 werd een significante verklaarde variantie gevonden van locked-in en professional commitment op employability: in staat zijn, $R^2 = .062$, $F(2, 633) = 21.06$, $p < .001$. Door het toevoegen van de interactievariabele in stap 2 wordt de verklaarde variantie 2% hoger, $R^2 = .081$, $F(3, 632) = 18.64$, $p < .001$. Daarnaast is de verandering significant; $R^2\Delta = .019$, $p < .001$. Dit betekent dat professional commitment een modererend effect heeft op de relatie tussen locked-in en employability: in staat zijn. Daarmee wordt hypothese 2d2 aangenomen. Oftewel; medewerkers met een sterk gevoel van locked-in en commitment ten opzichte van hun professie zijn beter in staat om te veranderen en met hun employability bezig te zijn, dan medewerkers met een laag gevoel van locked-in en professional commitment (afgebeeld in Afbeelding 4.2.4.).



Afbeelding 4.2.4.: Moderatie effect van professional commitment

5. Discussie & conclusie

Het doel van dit onderzoek was om de relatie tussen het locked-in fenomeen en employability te onderzoeken. In lijn met eerder onderzoek werd verwacht dat een hogere mate van locked-in zou leiden tot een lagere mate van employability (Stengård et al., 2016). Daarnaast werd verwacht dat de relatie tussen locked-in en employability gemodereerd zou worden door organizational commitment (Meyer & Allen, 1991; Allen & Meyer, 1996; Gong et al., 2009; Vreeburg, 2009; Meyer & Parfyonova, 2010; Jiang, et al., 2012). In dit onderzoek stond daarom de volgende hoofdvraag centraal *‘In hoeverre heeft het locked-in fenomeen invloed op employability en bestaat er een modererend effect van organizational commitment op deze relatie?’*

Locked-in en employability

Het locked-in fenomeen werd voor dit onderzoek gedefinieerd als: “to be permanently employed in a nonpreferred occupation and undesired workplace” (Aronsson et al., 2000, p. 507). Employability werd in dit onderzoek gedefinieerd als: “a form of work specific active adaptability that enables workers to identify and realize career opportunities” (Fugate et al., 2004). Employability werd in dit onderzoek op twee dimensies gemeten: willen en in staat zijn. Employability: willen heeft te maken met de bereidheid tot mobiliteit van een medewerker om een nieuwe functie of nieuwe taken te vervullen of te veranderen van organisatie of sector (Gaspersz & Ott, 1996). Daarnaast heeft employability: in staat zijn te maken met het wel of niet bezitten van kennis en vaardigheden om andere taken uit te voeren. Het gaat erom of een medewerker in staat is om de kennis en vaardigheden in te kunnen zetten om zichzelf te blijven ontwikkelen en zo diens toekomstige inzetbaarheid te verhogen (Gaspersz & Ott, 1996).

Op basis van de literatuur en eerdere onderzoeken werd voor beide vormen van employability verwacht een negatieve relatie hebben met locked-in. Dat wil zeggen dat wanneer iemand zich meer locked-in voelt in een organisatie, hij of zij een lagere mate van employability (willen en in staat zijn) ervaart. Individuen zijn gemotiveerd om te investeren in hun loopbaan als ze geloven dat dit zich uitbetaalt in een betere baan of betere financiële beloning (Stengård et al., 2016). Zodra ze dit niet geloven, zullen ze eerder geneigd zijn zich te focussen op het beschermen van de huidige baan en daardoor niet deelnemen aan employability initiatieven. Oftewel, als iemand een hogere mate van locked-in ervaart, zal hij/zij minder geneigd zijn om te investeren in zijn/haar eigen employability en daarmee minder employable zijn.

In tegenstelling tot de verwachting, bleek uit het huidige onderzoek dat er wel degelijk een relatie bestaat tussen locked-in en employability, maar in tegengestelde richting. Een hoge mate van locked-in leidt volgens dit onderzoek tot een hogere mate van employability: willen. Dit wil zeggen dat hoe meer locked-in een medewerker zich voelt, hoe meer diegene bereid is om een nieuwe functie of taken aan te nemen. Oftewel, de medewerker is meer bereid is tot mobiliteit. Hetzelfde geldt voor

de tweede dimensie van employability: in staat zijn. Een hogere mate van locked-in leidt volgens dit onderzoek tot een hogere mate van employability: in staat zijn. Hoe meer locked-in een medewerker zich voelt, hoe meer diegene ervaart dat hij of zij in staat is om kennis en vaardigheden in te zetten om zichzelf te blijven ontwikkelen.

Medewerkers die zich locked-in voelen zijn beter in staat om te veranderen en met hun employability bezig te zijn. Dat is een omgekeerde uitkomst dan van tevoren verwacht. Met deze uitkomsten zou er aanleiding kunnen zijn om te veronderstellen dat het locked-in voelen een positieve weerslag heeft op het investeren van werknemers in hun eigen employability.

Medewerkers die zich locked-in voelen, blijven bij een organisatie werken ondanks dat dat niet hun voorkeur geniet (Aronsson et al., 2000). Eerder werd al aangegeven dat het locked-in fenomeen geassocieerd wordt met de perceptie van medewerkers dat zij weinig mogelijkheden tot ontwikkeling in de organisatie ervaren (Stengard et al., 2016). Op basis van het huidige onderzoek zou je echter kunnen stellen dat medewerkers die ontevreden zijn met hun huidige werksituatie, en zich dus locked-in voelen, ook de ervaring hebben dat ze daar iets aan kunnen doen. Enerzijds willen ze graag nieuwe taken of een nieuwe functie op zich nemen, of zelfs van organisatie veranderen. Anderzijds ervaart de medewerker die zich locked-in voelt dat hij of zij vaardigheden en kennis bezit om zich te blijven ontwikkelen en wellicht een andere functie te vinden. De vraag resteert dan dat indien locked-in medewerkers inderdaad stellen dat zij willen en in staat zijn om mobiel te zijn, of zij dan ook daadwerkelijk actie ondernemen om hun employability te vergroten. Dit zou een interessant onderwerp zijn voor vervolgonderzoek.

De uitkomst van dit onderzoek is zoals gezegd tegen verwachting in. Vanuit de bestaande literatuur over het locked-in fenomeen, is er geen verklaring voor een positief verband tussen het locked-in fenomeen en employability. Hetzelfde geldt voor literatuur en onderzoeken gericht op employability. Uit de literatuur blijkt wel dat contextuele factoren (zoals de organisatie context, HR-politici en ervaren tevredenheid over de manager), individuele factoren (zoals persoonlijke eigenschappen en intelligentie) en het AMO-model (kennis/vaardigheden, motivatie en de mogelijkheid om te presteren) invloed kunnen hebben op individuele prestaties (Forrier & Sels, 2003; Boxall & Purcell, 2016). In dit onderzoek zijn contextuele (organisatorische kenmerken) en individuele factoren (biografische kenmerken) meegenomen. Uit het onderzoek bleek echter geen duidelijke aanleiding die het positieve verband tussen het locked-in fenomeen en employability zou kunnen verklaren. Samen met de vraag uit de vorige alinea zou dit kunnen worden onderzocht in vervolgonderzoek.

Hoewel de richting van de relatie tussen locked-in en employability niet was zoals van tevoren verwacht, was er wel sprake van een significante relatie. Daarom is alsnog gekeken naar het mogelijke modererende effect van organizational commitment op de relatie tussen locked-in en employability. Daarbij dient dus wel de kanttekening te worden geplaatst dat dat wordt gedaan op basis van de - niet verwachte - positieve relatie tussen locked-in en employability.

Organizational commitment

Op basis van eerder onderzoek werd verwacht dat organizational commitment een modererende rol speelt in de relatie tussen locked-in en employability. Een hogere mate van organizational commitment van het individu zou zorgen voor minder mobiliteit en verloop (Mathieu & Zajac, 1990). Minder verloop zou een hoger locked-in gevoel kunnen impliceren en daarmee een lagere employability. Als men het gevoel heeft vast te zitten in een functie, zal hij/zij minder in staat zijn om te veranderen en te willen veranderen.

In dit onderzoek is onderscheid gemaakt tussen verschillende vormen van organizational commitment van Meyer en Allen (1991) met daaraan een vierde vorm toegevoegd van Arnold & Mackenzie Davey (1999). De eerste vorm, affective commitment, gaat over de identificatie en persoonlijke binding met de organisatie. Het gaat over het gevoel van verbondenheid met de organisatie. De tweede vorm, continuance commitment, is de persoonlijke afweging om te blijven bij de organisatie omdat men anders te veel verliest. Dit is een individuele kosten-baten analyse om gecommiteerd te blijven aan de organisatie. De derde vorm, normative commitment, gaat over de mate waarin iemand zich identificeert met de normen en waarden van een organisatie en zich daaraan committeert. De vierde vorm is niet gebaseerd op de organisatie zelf, maar meer op de functie die door de organisatie mogelijk wordt gemaakt: professional commitment. Daarbij identificeert een individu zich met en is betrokken bij zijn/haar professie, wat resulteert in commitment jegens de professie.

Affective commitment gaat om de persoonlijke binding met een organisatie die resulteert in de intrinsieke wil om te blijven (Meyer & Allen, 1991). Specifiek werd er dus verwacht dat een hogere mate van affective commitment zou leiden tot een zwakkere relatie tussen locked-in en beide vormen van employability (willen en in staat zijn). De resultaten lieten zien dat affective commitment geen invloed had op de relatie tussen locked-in en employability: willen. De mate waarin iemand affective commitment ervaart, dus meer persoonlijke binding met de organisatie, terwijl diegene zich locked-in voelt, heeft dus geen invloed op of diegene bereid is om van functie te veranderen. Er werd wel een effect gevonden van affective commitment op de relatie tussen locked-in en employability: in staat zijn. Iemand die zich locked-in voelt en tegelijkertijd een sterkere mate van affective commitment heeft, is dus beter in staat om van functie te veranderen dan iemand die minder affective commitment ervaart. Men zegt dus over zichzelf in staat te zijn om van baan te wisselen, ondanks dat ze een sterk gevoel van locked-in ervaren en sterkere affective commitment naar de organisatie. Op deze conclusie kan wederom de vraag worden gesteld of men dan daadwerkelijk actie onderneemt. Men kan over zichzelf zeggen goed in staat te zijn om van baan te wisselen, maar op de vraag of men dit ook daadwerkelijk doet of kan geeft dit onderzoek geen antwoord.

De vraag is waarom er voor employability: willen geen modererend effect is gevonden van affective commitment, maar wel voor employability: in staat zijn. Zoals de factoranalyse uitwees, bestond de vragenlijst rondom employability daadwerkelijk uit twee componenten (willen en in staat

zijn). De meetschaal voor employability is in die zin valide en lijkt dus geen invloed te hebben op de uitkomst. Het is onduidelijk waardoor het verschil in uitkomst tussen de twee vormen van employability te verklaren is in dit onderzoek.

Verder werd verwacht dat een hogere mate van continuance commitment zou leiden tot een sterkere relatie tussen locked-in en beide vormen van employability (willen en in staan zijn). Bij continuance commitment maakt de medewerker een kosten-baten analyse voor het verlaten van de organisatie. Zodra dit een negatieve uitkomst heeft, kiest een medewerker ervoor te blijven, omdat hij/zij anders te veel verliest. Er werd verwacht dat bij een hogere mate van continuance commitment mensen ook een hoger gevoel van locked-in hebben, omdat dit met elkaar verwant is. Continuance commitment zou de hoofdrelatie tussen locked-in en employability versterken. Uit de resultaten van dit onderzoek bleek dat continuance commitment geen invloed had op de relatie tussen locked-in en beide vormen van employability. Het versterkte of verzwakte deze hoofdrelatie niet. In de correlatiematrix is af te lezen dat continuance commitment significant negatief correleert met beide vormen van employability en locked-in. Oftewel; hoe hoger een medewerker continuance commitment ervaart, hoe minder employable ze zijn (willen en in staat zijn). Zo heeft een hogere mate van continuance commitment ook een negatieve invloed op de ervaren mate van locked-in, diegene voelt zich dus minder locked-in. Het meten van continuance commitment in het totale model levert echter geen significant effect op.

Van normative commitment werd verwacht dat een hogere mate daarvan zou leiden tot een zwakkere relatie tussen locked-in en beide vormen van employability. Bij normative commitment speelt de morele plicht om te blijven bij de organisatie (Meyer & Parfyonova, 2010). Vanwege dit plichtsbefef kan niet worden gesproken van ongewenste immobiliteit. Vandaar werd verwacht dat bij een hogere mate van normative commitment een lager gevoel van locked-in wordt ervaren en daarmee een hogere employability. Ook bij deze derde vorm van commitment werden geen significante resultaten gevonden. Dit onderzoek ondersteunt het idee dat normative commitment invloed heeft op de relatie tussen locked-in en beide vormen van employability dus niet. Bij normative commitment moet worden opgemerkt dat er kritiek bestaat in de bestaande literatuur. Normative commitment zou vaak in relatie tot de andere vormen staan en daarmee correleren. Het moreel plichtsgevoel enerzijds zou teveel lijken op affective commitment. Het schuldgevoel anderzijds zou te veel lijken op continuance commitment.

Als laatst werd de invloed van professional commitment op de relatie tussen locked-in en employability (willen en in staat zijn) onderzocht. Specifiek werd verwacht dat een hogere mate van professional commitment zou leiden tot een zwakkere relatie tussen locked-in en beide vormen van employability. Dit vanwege de loyaliteit aan de functie en de hoge betrokkenheid bij de werkomgeving. Dit zou resulteren in een hogere employability, omdat men zich wil blijven ontwikkelen om de functie te kunnen blijven vervullen (Rothwell & Arnold, 2007, p.26) en daarmee dus een lager gevoel van locked-in. De resultaten bleken alleen voor employability: in staat zijn

significant. Dat betekent dat indien iemand zich locked-in voelt en zich (sterk) identificeert met zijn of haar professie, diegene beter in staat is om van functie te veranderen dan iemand die minder professional commitment ervaart. Wanneer iemand een hoge mate van professional commitment ervaart, wordt ervan uitgegaan dat diegene er alles aan doet om die professie te blijven uitoefenen. Daarom wordt een hogere mate van professional commitment gekoppeld aan een hogere mate van employability. Daar ligt de veronderstelling aan ten grondslag, dat diegene zichzelf ook in staat acht om te veranderen. Wederom gaat dit om een eigen perceptie van de ondervraagden, dit onderzoek meet niet of iemand dit daadwerkelijk ook doet of heeft gedaan.

Concluderend kunnen na onderzoek van alle hypothesen alleen hypothese 2a2 en 2d2 worden aangenomen (zie Tabel 5). Er is sprake van een modererend effect van affective commitment op de relatie tussen locked-in en op employability: in staat zijn. Medewerkers met een sterk gevoel van locked-in en affective commitment ten opzichte van de organisatie zijn beter in staat om te veranderen en met hun employability bezig te zijn dan medewerkers met een zwakker gevoel van locked-in en affective commitment. Dat is ook het geval bij professional commitment. Medewerkers met een sterk gevoel van locked-in en commitment ten opzichte van hun professie zijn beter in staat om te veranderen en met hun employability bezig te zijn, dan medewerkers met een laag gevoel van locked-in en professional commitment.

| Hypothesen | Aangenomen/ verworpen |
|---|--------------------------|
| 1a: Hoe hoger de mate van locked-in, hoe lager de employability: willen | Verworpen |
| 1b: Hoe hoger de mate van locked-in, hoe lager de employability: in staat zijn | Verworpen |
| 2a1: Hoe sterker affective commitment, hoe zwakker de relatie tussen locked-in en employability: willen | Verworpen |
| 2a2: Hoe sterker affective commitment, hoe zwakker de relatie tussen locked-in en employability: in staat zijn | Aangenomen |
| 2b1: Hoe sterker continuance commitment, hoe sterker de relatie tussen locked-in en employability: willen | Verworpen |
| 2b2: Hoe sterker continuance commitment, hoe sterker de relatie tussen locked-in en employability: in staat zijn | Verworpen |
| 2c1: Hoe sterker normative commitment, hoe zwakker de relatie tussen locked-in en employability: willen | Verworpen |
| 2c2: Hoe sterker normative commitment, hoe zwakker de relatie tussen locked-in en employability: in staat zijn | Verworpen |
| 2d1: Hoe sterker professional commitment, hoe zwakker de relatie tussen locked-in en employability: willen | Verworpen |
| 2d2: Hoe sterker professional commitment, hoe zwakker de relatie tussen locked-in en employability: in staat zijn | Aangenomen |

Tabel 5.1: Overzicht van hypothesen

Beperkingen & toekomstig onderzoek

Op basis van de resultaten zijn er indicaties en aanleidingen om meer onderzoek te verrichten naar het locked-in fenomeen. Dit onderzoek is uitgevoerd in een Nederlandse organisatie en geeft andere uitkomsten dan van tevoren verwacht, het veronderstelde negatieve verband tussen het locked-in fenomeen en employability bleek namelijk positief te zijn. Dit betekent dat mensen met een hoge mate van locked-in zichzelf een hoge employability (willen en in staat zijn) toekennen en andersom. Gezien de literatuur was dit een onverwachte uitkomst. Een verklaring kan zijn dat mensen zich

locked-in voelen om welke reden dan ook en daarom de organisatie niet kunnen verlaten. Als dit een gegeven is van een werknemer, is de enige manier om te veranderen van functie of groeien binnen hetzelfde bedrijf. Dit zou een reden kunnen zijn dat mensen daarom de kansen aangrijpen om met hun employability bezig te zijn. Immers is dat de enige manier om met je eigen employability bezig te zijn, buiten de organisatie is namelijk geen optie. Zowel de dimensie willen als in staat zijn om correleert positief en behelst dus dezelfde uitleg.

Medewerkers binnen de onderzoeksorganisatie (Atos), scoren gemiddeld hoog op locked-in: 3.47 op een 5-punttschaal. Dit werd van tevoren ook verwacht. De dienstverbanden van medewerkers zijn gemiddeld lang ten opzichte van ander soortgelijke bedrijven binnen Nederland. Daarnaast is een gemiddelde leeftijd van 50.56 jaar hoog ten opzichte van andere bedrijven. Zoals eerder beschreven, zijn mensen die wat ouder zijn minder flexibel en minder veranderbereid. De kans dat ze van baan of taken wisselen wordt minder groot. De gemiddelde leeftijd was bekend in de onderzoeksorganisatie, alsmede het feit dat vele medewerkers in de jaren '80 zijn aangenomen tijdens de exponentiële groei van de IT. Medewerkers zijn onder gunstige arbeidsvoorwaarden binnengekomen en geven zelf aan dat dit arbeidsvoorwaardenpakket niet bij andere bedrijven te krijgen is. Daarnaast zijn de medewerkers aangenomen gebaseerd op hun IT-vaardigheden uit de jaren '80. Gezien de veranderende markt en daardoor veranderde gevraagde IT-vaardigheden van nu, 40 jaar later, is het de vraag of ze daar nu nog aan voldoen indien zij van baan zouden wisselen. Het locked-in gevoel, onvrijwillige immobiliteit, is dus aanwezig binnen dit bedrijf. Dat geeft een extra argumentatie om dieper in te gaan op de resultaten, voornamelijk de invloed hiervan op employability (willen en in staat zijn).

Atos is een IT-bedrijf waarin medewerkers voornamelijk in detachering en projecten werken. Flexibiliteit zit in de aard van dit werk. Een medewerker dient zich immers bij ieder project en bij iedere klant aan te passen. Als men gewend is zich aan te passen aan nieuwe omgevingen en materie eigen te maken, zou dit wellicht ook verklaren waarom men hoger op employability scoort. Wellicht bieden de persoonlijkheidskenmerken van het gemiddelde Atos-personeel dus een verklaring voor de uitkomsten van dit onderzoek: de positieve relatie tussen locked-in en employability.

In de literatuur over employability bestaat er veel kritiek op de meerduidigheid van het concept. Employability wordt op verschillende manieren gedefinieerd in verschillende onderzoeken. Dit maakt replicerbaarheid lastiger. Dit onderzoek heeft de eigen perceptie van het individu gemeten, aangezien het aannemelijk is dat een persoon handelt naar zijn/haar eigen perceptie (van Harten, 2016). Een tegenargument om op deze manier onderzoek te doen is dat men heeft geantwoord vanuit een eigen (subjectieve) perceptie en niet vanuit een objectieve positie. Waar de ene persoon zichzelf employable acht, zal een ander zichzelf niet employable achten. Men hanteert een andere maatstaf. Dit biedt mogelijk verschillende zienswijzen op het concept en daarmee ook andere uitkomsten.

Daarnaast is het interessant vanuit welk oogpunt naar employability wordt gekeken. Employability is te ervaren vanuit de persoon zelf, zoals in dit onderzoek, maar ook vanuit de

organisatie. Dat verschil kan andere uitkomsten bieden. Bij het presenteren van de uitkomsten aan de onderzoeksorganisatie was het Nederlandse management verrast. Het gegeven dat medewerkers van Atos Nederland relatief positief op employability scoorden (employability: willen 3.82 op 5-puntsschaal en employability: in staat zijn om 3.73 op 5-puntsschaal) stond haaks op hoe zij zelf naar het personeelsbestand keken. Het gebrek aan employability binnen dit bedrijf was voor hen immers de reden voor dit onderzoek. Tijdens afname van dit onderzoek, waren er verschillende initiatieven gaande om de employability te verhogen, waaronder de employability dialogue, trainingen voor managers en aanpassing van HR-beleid. Het is interessant om in een vervolgonderzoek binnen deze organisatie na te gaan waar het verschil in zienswijze vandaan komt.

Daarnaast heeft dit onderzoek geen invloed gehad op wanneer, waar en op welke manier respondenten het onderzoek invulde. Wellicht hebben deze factoren een rol kunnen spelen op de uitkomsten. In vervolgonderzoek zou daarom een gecontroleerde setting aan te raden zijn om een vragenlijst af te nemen. Daarnaast bieden bovenstaande alinea's argumentatie voor vervolgonderzoek. Zowel kwantitatief als kwalitatief. Een vragenlijst in een gecontroleerde setting zou voor meer eenduidigheid kunnen zorgen. Daarnaast zouden verdiepende interviews aan te raden zijn. In een interview setting is er ruimte om dieper in te gaan op de materie en een mogelijke verklaring te vinden voor de positieve relatie tussen locked-in en employability.

Implicaties

De uitkomsten van dit onderzoek kunnen bijdragen aan het weerbaar maken van het personeelsbestand van de onderzoeksorganisatie. Als medewerkers zich locked-in voelen, ervaren ze blijkbaar wel de mogelijkheid om te veranderen van taken of functie. Toch werken medewerkers relatief lang bij de onderzoeksorganisatie. Wat betekenen de uitkomsten voor een bedrijf als Atos? Zou een hoge werknemerstevredenheid een verklaring kunnen zijn? Of ervaren medewerkers een locked-in gevoel niet zo negatief als van tevoren verwacht? Ervaren zij genoeg carrierekansen binnen het bedrijf? Het zou interessant zijn om na te gaan of medewerkers voldoende mobiel zijn tijdens hun loopbaan binnen het bedrijf. Wellicht voelen zij zich locked-in binnen de organisatie, maar minder binnen hun functie wat zich kan resulteren in het bekleden van verschillende functies binnen het bedrijf en daardoor langere loopbanen. Wellicht bestaat er een verschil in perceptie van de medewerkers tussen interne en externe employability. Vervolgonderzoek binnen de onderzoeksorganisatie zou een mogelijke verklaring kunnen geven van het positieve verband tussen locked-in en employability. Daarnaast zou het een mogelijke verklaring kunnen bieden op de discrepantie tussen de visie van het management op de employability van het personeelsbestand ten opzichte van uitkomsten van dit onderzoek: de perceptie van de medewerkers zelf. Zoals eerder aangegeven is vervolgonderzoek ook belangrijk om na te gaan of medewerkers niet alleen aangeven employable te zijn, maar dit ook daadwerkelijk zijn. Ondernemen zij daadwerkelijk actie als ze zich gevangen voelen binnen een functie of de organisatie?

Er zijn er ook kwetsbaarheden als het gaat om het generaliseren van de uitkomsten, omdat de

doelgroep specifiek behoort tot één bedrijf binnen de IT-sector. Dit onderzoek toont echter zeker een aanleiding om de concepten en relaties daartussen verder te onderzoeken. Over locked-in is in de literatuur nog maar weinig bekend, meer onderzoek naar dit concept is nodig om eerdere en toekomstige uitkomsten te kunnen plaatsen. Zijn de uitkomsten van dit onderzoek eenmalig en afhankelijk van de onderzoeksorganisatie of komt dit vaker voor?

Eén ding is zeker: in een snel veranderde wereld waar IT steeds belangrijker wordt is employability van het personeelsbestand een belangrijk onderwerp en zal vermoedelijk steeds belangrijker worden.

Conclusie

Dit onderzoek heeft aangetoond dat medewerkers van IT-bedrijf Atos ervaren dat zij in staat zijn om én willen veranderen in hun werk wanneer zij zich locked-in voelen. Op het moment dat een medewerker zich sterker identificeert met de organisatie en zich daarmee verbonden voelt, ervaart diegene beter in staat te zijn om te veranderen wanneer diegene zich locked-in voelt. Ook als een medewerker zich sterker identificeert met diens specifieke professie wordt ervaren dat diegene beter in staat is om te veranderen wanneer diegene zich locked-in voelt. Om het personeelsbestand toekomstbestendig te houden kan het voor Atos dus waardevol zijn om te investeren in de relatie tussen de werknemers en de organisatie én de werknemers en hun specifieke professie, om ervoor te zorgen dat zij ervaren in staat te zijn hun werksituatie te veranderen wanneer ze dit nodig achten.

6. Bibliografie

- Aiken, L.S., & West, S.G. (1991). Multiple regression: Testing and interpreting interactions. *Thousand Oaks, CA: Sage*.
- Akkermans, J., Brenninkmeijer, V., Huibers, M., & Blonk, R. W. (2013). Competencies for the contemporary career: Development and preliminary validation of the Career Competencies Questionnaire. *Journal of Career Development, 40*(3), 245-267.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of vocational behavior, 49*(3), 252-276.
- Allen, D.G., Pelkotorpi, V. and Rubenstein, A. L. (2016) When “embedded” means “stuck”: moderating effects of job embeddedness in adverse work environments. *Journal of Applied Psychology, 101*(12), 1670-1686.
- Anis, A., Khan, M. A., & Humayoun, A. A. (2011). Impact of organizational commitment on job satisfaction and employee retention in pharmaceutical industry. *African Journal of Business Management, 5*(17), 7316-7324.
- Arnold, J. & Mackenzie Davey, K. (1999). Graduates’ work experiences as predictors of organisational commitment, intention to leave and turnover. *Applied psychology: an international review, 48*, 211-238.
- Aronsson, G., Dallner, M., & Gustafsson, K. (2000). Sick but yet at work. An empirical study of sickness presenteeism. *Journal of Epidemiology and Community Health, 54*(7), 502-509.
- Aronsson, G., & Göransson, S. (1999). Permanent employment but not in a preferred occupation: psychological and medical aspects, research implications. *Journal of occupational health psychology, 4*(2), 152.
- Aranya, N. & Ferris, K.R. (1984). A Reexamination of Accountants Organizational-Professional Conflict. *The Accountant Review, 1*, 1-15.
- Arts, K. en Otten F., (2014, 8 april). Voor het eerst meer werkzame vijftigers dan dertigers. Via: <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2014/15/voor-het-eerst-meerwerkzame-vijftigers-dan-dertigers>
- Atos Corporate Presentation (2016). Atos at a glance. Via: https://atos.net/content/dam/global/flipbooks/atos-corporate-presentation-march-2016/files/downloads/Atos_Corporate_Presentation_March_2016.pdf

- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Berger, P. K., & Grimes, A. J. (1973). Cosmopolitan-Local: A Factor Analysis of the Construct. *Administrative Science Quarterly*, 18(2), 223–235. <https://doi.org/10.2307/2392065>
- Berntson, E., Sverke, M., & Marklund, S. (2006). Predicting perceived employability: human capital or labour market opportunities? *Economic and Industrial Democracy*, 27(2), 223-244.
- Boom, J. M. & Metselaar, E. (2001). Determinanten van employability. *Gedrag en Organisatie*, 1, 21-35.
- Bozionelos, N., Kostopoulos, K., Van der Heijden, B., Rousseau, D. M., Bozionelos, G., Hoyland, T., Van der Heijde, C. (2016). Employability and Job Performance as Links in the Relationship Between Mentoring Receipt and Career Success: A Study in SMEs. *Group and Organization Management*, 41(2), 135-171. <https://doi.org/10.1177/1059601115617086>.
- Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P. (2016). *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press: p. 166 – 184.
- Boxall, Peter & Purcell, John. (2016). Strategy and Human Resource Management. *Industrial & Labor Relations Review*. 57. 10.1108/00251740310479368.
- Calderón Molina, M.A., Hurtado González, J.M., Palacios Florencio, B. & Galán González, J.L. (2014). Does the balanced scorecard adoption enhance the levels of organizational climate, employees' commitment, job satisfaction and job dedication? *Management Decision*, 52(5), 983-1010. doi:10.1108/MD-06-2013-0351
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2014). Voor het eerst meer werkzame vijftigers dan dertigers. Geraadpleegd via: <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2014/15/voor-het-eerst-meer-werkzame-vijftigers-dan-dertigers>
- Centraal Plan Bureau (2016). Lusten en lasten ongelijk verdeeld. Verklein verschillen vast, flex en zzp. Geraadpleegd via: <https://www.cpb.nl/sites/default/files/omnidownload/CPB-Policy-Brief-2016-14-Flexibiliteit-op-de-arbeidsmarkt.pdf>
- Chang, J.Y. & Choi, J.N. (2007). The Dynamic Relation Between Organizational and Professional Commitment of Highly Educated Research and Development (R&D) Professionals. *The Journal of Social Psychology*, 147(3), 299–315.

- De Cuyper, N. D., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., Witte, H. D., & Alarco, B. (2008). Employability and employees' well-being: Mediation by job insecurity. *Applied Psychology, 57*(3), 488-509.
- Cooper, R. & Law, J. (1995). Organization: distal and proximal views. In S. B. Bacharach, P. Gagliardi and B. Mundell (Eds.) *Research in the Sociology of Organization*. Greenwich, CT: JAI Press.
- DeFillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior, 15*(4), 307-324.
- De Gier, H. G. (2008). De 'Nieuwe Werknemer': oude wijn in nieuwe zakken of toch niet?, *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 24*(1), 16-18.
- De Vries, C., Gründemann, R. & Van Vuuren, T. (2001) Employability policy in Dutch organizations, *The International Journal of Human Resource Management, 12*(7), 1193-1202, DOI: 10.1080/09585190110068395
- De Vries, C., Schoenmaker, D., Streppel, J., & Verhoeven, B. (2015). New Life for Insurers. Report of the Insurance Commission.
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: A complex mosaic. *International journal of human resources development and management, 3*(2), 102-124.
- Forrier, A., Verbruggen, M., and De Cuyper, N. (2015). Integrating different notions of employability in a dynamic chain: The relationship between job transitions, movement capital and perceived employability. *Journal of Vocational Behavior, 89*, 56-64.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational behavior, 65*(1), 14-38.
- Fuller, B., Jr., & Marler, L. E. (2009). Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of Vocational Behavior, 75*(3), 329-345. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.05.008>
- Gaspersz, J. & Ott, M. (1996). *Management van employability: Nieuwe kansen in arbeidsrelaties*. Assen: Van Gorcum/Stichting Management Studies (SMS).
- Gong, Y., Law, K. S., Chang, S., & Xin, K. R. (2009). Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of Applied Psychology, 94*(1), 263-275.

- Gunz, H., Evans, M., & Jalland, M. (2000). Career boundaries in a 'boundaryless' world. In M. A. Peiperl, M. B. Arthur, R. Goffer & T. Morris (Eds.), *Career frontiers: New conceptions of working lives* (pp. 24–53). Oxford: Oxford University Press.
- Hall, D.T., Schneider, B., Nygren, H.T., 1970., Personal Factors in Organizational Identification. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 176-190.
- Harten, E.J.V. (2016) Employable ever after: Examining the antecedents and outcomes of sustainable employability in a hospital context. PhD thesis, Utrecht University.
- Hoff, T. (2000). Professional Commitment Among US Physician Executives in Managed Care. *Social science & medicine*, 50, 1433-1444.
- Horn, T. C. M. (2005). *Over competentie management en employability*. Kluwer.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J. and Baer, J. (2012). 'How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms'. *Academy of Management Journal*, 55, 1264–94.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of management review*, 29(3), 440-458.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American sociological review*, 33(4), 499-517.
- Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (1994). Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 45(1), 79–122. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1994.1027>.
- Leisink, P. L. M., Thijssen, J. G. L., & Walter, E. M. (2004). Langer doorwerken met beleid: de praktijk van ouderenbeleid in arbeidsorganisaties, 1-169.
- Manuel, K. (2014). Het effect van employability op organisatieflexibiliteit en flexicurity: een vergelijking tussen de non-profitsector en de profitsector. *Tijdschrift voor HRM*, 18(2), 1-22.
- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171–194.
- McQuaid, R. W., and Lindsay, C. (2005). The concept of employability. *Urban studies*, 42 (2), 197-219.

- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review, 14*(4), 389-414.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review, 1*(1), 61 -89.
- Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human resource management review, 20*(4), 283-294.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior, 14*(2), 224-247.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of management journal, 44*(6), 1102-1121.
- Muffles, R. (2003). To be employable or not to be? De inzetbaarheid van oudere en jongere werknemers in Nederland en Europa. In P. Ester, R. Muffles & J. Schippers (Reds), *De organisatie en de oudere werknemer* (pp. 89-112). Bussum: Coutinho.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2007). Organizational embeddedness and occupational embeddedness across career stages. *Journal of Vocational Behavior, 70*(2), 336-351.
- Noordegraaf, M. (2004). Management in het publieke domein: issues, instituties en instrumenten. Bussum: Coutinho.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (2014). OECD Employment Outlook 2014 Non-regular employment, job security and the labour market divide. Via: https://read.oecd-ilibrary.org/employment/oecd-employment-outlook-2014/non-regular-employment-job-security-and-the-labour-market-divide_empl_outlook-2014-7-en#page1
- Organisation for Economic Co-operation and Development (2020). OECD Employment Outlook 2020: Worker Security and the COVID-19 Crisis. Via: https://www.oecd-ilibrary.org//sites/1686c758-en/1/2/1/index.html?itemId=/content/publication/1686c758en&_csp_=fc80786ea6a3a7b4628d3f05b1e2e5d7&itemIGO=oecd&itemContentType=book
- O'Reilly, C., Chatman, J., (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 492-499.

- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 224-236.
- Peters, G., (2017). What is so wicked about wicked problems? A conceptual analysis and a research program. *Policy and Society*, 36(3), 385–396.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. Via: <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: development and validation of a scale. *Personnel review*, 36(1), 23-41.
- Rousseau, D. M. (1998). The 'problem' of the psychological contract considered. *Journal of Organizational Behavior*, 19 (Special Issue), 665-671.
- Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2012). Research methods for business students. (6th ed.). Harlow, England: FT Prentice Hall.
- Solinger, O. N., Van Olfen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of applied psychology*, 93(1), 70.
- Stengård, J., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., Leineweber, C., & Aronsson, G. (2016). Stuck in a job: being “Locked-in” or at risk of becoming Locked-in at the workplace and well-being over time. *Work & Stress*, 30(2), 152-172.
- Susanto, A. B. (2008). Organizational readiness for change: A case study on change readiness in a manufacturing company in Indonesia. WWW. IB-TS. ORG.
- Thijssen, J. G., Van der Heijden, B. I., & Rocco, T. S. (2008). Toward the employability—link model: current employment transition to future employment perspectives. *Human Resource Development Review*, 7(2), 165-183.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay off? *The Academy of Management Journal*, 40(5), 1089–1121.
- Vanhercke, D., De Cuyper, N., Peeters, E. & De Witte, H. (2014). Defining perceived employability: A psychological approach. *Personnel Review*. 43. 10.1108/PR-07-2012-0110.
- Van Buren, H. J. (2003). Boundaryless careers and employability obligations. *Business Ethics Quarterly*, 13(2), 131-149.

- Van Dam, K. V., Van der Heijden, B. I., & Schyns, B. (2006). Employability en individuele ontwikkeling op het werk. *Gedrag & Organisatie*, *19*, 53-68.
- Van der Heijde, C. M., & Van Der Heijden, B. I. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human resource management*, *45*(3), 449-476.
- Van der Velde, M., & Van den Berg, P. T. (2000). Employability als sociale uitwisseling met de organisatie. *Gedrag en Organisatie*, *13*, 168-181.
- Velde, E.G., van der, Berg, P.T. van den (2003). Managing Functional Flexibility in a Passenger Transport Firm. *Human Resource Management Journal*, *13*(4), 45-55.
- Van Hootegem, A., De Witte, H., De Cuyper, N., & Elst, T. V. (2019). Job insecurity and the willingness to undertake training: The moderating role of perceived employability. *Journal of Career Development*, *46*(4), 395-409.
- Van Vianen, A. E. M., Dalhoeven, A. G. W., & De Pater, I. E. (2011). Aging and training and development willingness: Employee and supervisor mindsets. *Journal of Organizational Behavior*, *32*, 226-247.
- Van Vuuren, T., Caniëls, M. & Semeijn, J.H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag & Organisatie*, *24*(4), 356-373.
- Veld, M., Semeijn, J., & van Vuuren, T. (2015). Enhancing perceived employability. *Personnel Review*, *44*(6), 866-882.
- Verbruggen, M., Forrier, A., Sels, L., & Bollen, A. (2006). Investeren in employability: wiens verantwoordelijkheid? Katholieke Universiteit Leuven, 1-24. 10.2139/ssrn.944388.
- Vreeburg, M. N. (2009). "We gaan commitment managen"..... maar hoe? Onderzoek naar factoren die organisatie commitment positief beïnvloeden bij H&C Health Promotion.
- Wallace, J. E. (1993). Professional and organizational commitment: Compatible or incompatible? *Journal of Vocational Behavior*, *42*. 333-349.
- Wanberg, C., Basbug, G., Van Hooft, E. A., & Samtani, A. (2012). Navigating the black hole: Explicating layers of job search context and adaptational responses. *Personnel Psychology*, *65*(4), 887-926.
- Wang, X. & Armstrong, A. (2004). An empirical study of PM professionals' commitment to their profession and employing organizations. *International Journal of Project Management*, *22*, 377-386.

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

Appendix

Bijlage 1: Vragenlijst

Algemene kenmerken

- Wat is jouw leeftijd (in jaren)?
 - o ... jaren
- Wat is jouw geslacht?
 - o Man
 - o Vrouw
- Wat is jouw hoogst genoten afgeronde opleidingsniveau?
 - o MBO
 - o HBO
 - o WO
 - o Anders, namelijk ...
- Aantal dienstjaren bij Atos (in jaren en maanden)? Ook als je verschillende posities binnen hetzelfde bedrijf hebt gehad.
 - o Invulvakje .. jaren ... maanden
- Welke positie heb je?
 - o Medewerker
 - o Manager
 - o Directie
- Bij welke divisie werk je?
 - o B&PS: PS
 - o B&PS: CO
 - o B&PS: SI
 - o BD&S
 - o ID&M
 - o Unify S&P
 - o Sales
 - o Structures (HR/FINANCE/LEGAL/MarCom/Procurement/FM/IT&P)
- Aantal managerswisselingen gedurende laatste functie (aantal keren)?
 - o Invulvakje .. aantal keren

1. Ondersteuning werkgever/HR/manager/collega's (perceived organizational support)

Antwoordcategorieën:

Helemaal mee oneens

Mee Oneens

Gedeeltelijk oneens

Noch eens/noch oneens

Gedeeltelijk eens

Mee Eens

Helemaal mee eens

1. Mijn werkgever/manager/HR/collega's houdt in sterke mate rekening met mijn waarden en ambities.
2. De organisatie werkgever/manager/HR/collega's waar ik werkzaam ben geeft echt om mijn welzijn/welbevinden.
3. Mijn organisatie werkgever/manager/HR/collega's is slechts weinig met mij begaan. (R)
4. Mijn werkgever werkgever/manager/HR/collega's zou vergevingsgezind zijn wanneer ik een oprechte fout zou maken.
5. Mijn werkgever werkgever/manager/HR/collega's geeft om mijn mening.
6. Wanneer de kans zich voordoet, zou mijn werkgever werkgever/manager/HR/collega's profiteren van mij. (R)
7. Er is hulp van mijn werkgever werkgever/manager/HR/collega's beschikbaar als ik een probleem heb.
8. Mijn werkgever werkgever/manager/HR/collega's is bereid mij te helpen als ik een gunst nodig heb.

2. Locked-in fenomeen

Antwoordcategorieën:

- 1 helemaal mee oneens
- 2 mee oneens
- 3 noch mee eens, noch mee oneens
- 4 mee eens
- 5 helemaal mee eens

1. Atos is het bedrijf waar ik in de toekomst de voorkeur aan geef.
2. Mijn huidige baan is in het werkveld waar ik in de toekomst ook de voorkeur aan geef.
3. Ik voel mij gevangen in mijn huidige baan.
4. Ik voel mij gevangen binnen Atos.
5. Ik voel mij gevangen binnen mijn huidige divisie (E)

3. Employability willen/in staat zijn

Antwoordcategorieën:

- 1 helemaal mee oneens
- 2 mee oneens
- 3 noch mee eens, noch mee oneens
- 4 mee eens
- 5 helemaal mee eens

Employability: willen

1. Ik ben bereid om van baan te veranderen binnen Atos
2. Ik ben bereid om mijn takenpakket te combineren met een andere taken
3. Ik ben bereid om mijn tijd en energie te besteden aan scholing om mezelf te ontwikkelen naar een toekomstige baan
4. Ik ben bereid om op verschillende geografische locaties te werken

Employability: in staat zijn

5. Met mijn kennis en ervaring zou ik van baan kunnen veranderen binnen Atos
6. Met mijn kennis en ervaring zou ik zonder al te veel problemen kunnen veranderen van baan binnen mijn divisie.
7. Met mijn kennis en ervaring zou ik zonder al te veel problemen van baan kunnen veranderen buiten Atos
8. Ik ben bereid om mijn tijd en energie te besteden aan scholing om mezelf te ontwikkelen in mijn huidige baan (E)

4. Organizational commitment

Antwoordcategorieën:

- 1 helemaal mee oneens
- 2 mee oneens
- 3 noch mee eens, noch mee oneens
- 4 mee eens
- 5 helemaal mee eens

Affective commitment

1. Ik ervaar de problemen van Atos/divisie/afdeling als mijn eigen problemen
2. Ik ervaar de uitdagingen van Atos/divisie/afdeling als mijn eigen uitdagingen (E)
3. Ik heb het gevoel dat ik echt bij Atos/divisie/afdeling hoor
4. Ik voel me emotioneel gehecht aan Atos/divisie/afdeling
5. Ik voel me als 'een deel van de familie' van Atos/divisie/afdeling
6. Atos/Mijn divisie/mijn afdeling betekent veel voor mij

Continuance commitment

7. Het zou voor mij op dit moment moeilijk zijn om weg te gaan bij Atos, ook al zou ik dat willen
8. Er zou te veel in mijn leven verstoord worden als ik nu ontslag zou nemen.
9. Ik heb het gevoel dat ik te weinig andere opties heb om nu ontslag te overwegen
10. Als ik niet al zo veel van mezelf in deze organisatie had gestopt, zou ik misschien overwegen ergens anders te gaan werken

11. Als ik ontslag neem word het moeilijk om een vergelijkbare baan te vinden
12. Als ik ontslag neem word het moeilijk om vergelijkbare arbeidsvoorwaarden te vinden (E)

Normative commitment

12. Ik vind dat ik het aan mijn huidige werkgever verplicht ben om te blijven
13. Zelfs als het in mijn voordeel was, zou het niet rechtvaardig zijn Atos nu te verlaten
14. Het zou onbehoorlijk zijn om nu ontslag te nemen
15. Ik zal op dit moment geen ontslag nemen, omdat ik de mensen op mijn werk iets verschuldigd ben

5. Professional commitment

Antwoordcategorieën:

- 1 helemaal mee oneens
- 2 mee oneens
- 3 noch mee eens, noch mee oneens
- 4 mee eens
- 5 helemaal mee eens

1. Ik ben bereid om extra moeite te doen dan wat normaal van mij verwacht wordt om mijn baan succesvol te maken.
2. Ik zou bijna elke vorm van opdrachten aannemen om te kunnen blijven werken in mijn werkgebied.
3. Ik vind dat mijn persoonlijke waarden en mijn beroepswaarden vrijwel gelijk zijn.
4. Ik ben trots om anderen te vertellen dat ik deze professe uitoefen.
5. Mijn professe inspireert mij om het beste uit mezelf te halen (op gebied van performance).
6. Ik ben erg blij dat ik dit werkveld heb verkozen boven andere werkvelden (die ik overweegde om te doen).
7. Vaak vind ik het moeilijk om in te stemmen met het Atos-beleid gerelateerd aan mijn baan met betrekking tot haar leden (R)
8. Ik geef veel om het bestemming/gedachtegoed/waarden van dit beroep.
9. Voor mij is dit de beste professe van allemaal om deel van uit te maken.

6. Willingness to change

Antwoordcategorieën:

10 Likert-schaal

1. Ik zou mijzelf betitelen als 'open' voor veranderingen in mijn werkveld
2. Op dit moment voel ik wat weerstand tegen de toekomstige wijzigingen in mijn werkveld (R)
3. Ik kijk uit naar de veranderingen in mijn baan die door de veranderingen in mijn werkveld tot stand komen.
4. In het licht van de toekomstige wijzigingen in mijn werkveld, ben ik nogal terughoudend om te overwegen mijn manier van werken te veranderen (R)
5. Ik vind dat de toekomstige veranderingen in mijn werkveld voor een goed doel zijn.

7. Proactief gedrag

Antwoordcategorieën:

- 1 Volledig oneens
- 2 Oneens
- 3 Neutraal
- 4 Eens
- 5 Volledig oneens

1. Als ik iets zie wat mij niet bevalt, probeer ik het te veranderen
2. Wat er ook gebeurt, als ik ergens in geloof, dan zet ik mij er 100% voor in
3. Ik neem graag verantwoordelijkheid voor mijn ideeën, ook als anderen het niet met mij eens zijn
4. Ik blink uit in het identificeren van kansen
5. Ik zoek altijd naar manieren om dingen beter te doen
6. Als ik in een idee geloof, zal niets mij tegenhouden om het uit te voeren

Bijlage 2: Vragenlijst overzicht vanuit WorldApp