



Universiteit Utrecht

Een steuntje in de rug...?!

*De invloed van steun op carrièretevredenheid en
carrièregroei.*

Thesis Master Arbeids & Organisationspsychologie
Faculteit Sociale Wetenschappen

Auteur: Inge Vermeiden
Studentnummer: 3162001
Eerste beoordelaar: Veerle Brenninkmeijer
Tweede beoordelaar: Jos Akkermans
Datum: 24 juni 2010

Samenvatting

In dit onderzoek is de relatie tussen twee vormen van steun (steun leidinggevende en Perceived Organizational Support (POS)) en twee carrière uitkomsten: carrièretevredenheid en carrièregroei onderzocht. Daarbij is gekeken naar de modererende rol van regulatiefocus en baanonzekerheid op de relatie tussen ervaren steun, carrièretevredenheid en carrièregroei bekeken. Tevens is er gekeken naar de invloed van sekse op steun en de twee carrièretevredenheid en carrièregroei. De resultaten, gebaseerd op een steekproef van 346 respondenten van een beursgenoteerd bouwconcern, laten zien dat er een positieve relatie bestaat tussen steun en de twee carrière uitkomsten. Promotiefocus blijkt echter een negatief modererende invloed te hebben op POS en carrièretevredenheid. Voor preventiefocus en baanonzekerheid werd geen effect gevonden. Tot slot bleek sekse de uitkomst van twee variabelen te beïnvloeden: vrouwen ervaren meer steun vanuit hun leidinggevende en mannen maken meer carrièregroei door. De resultaten van dit onderzoek laten zien dat individuele kenmerken van werknemers zowel een positieve als een negatieve invloed kunnen hebben op de relatie tussen steun en twee carrière uitkomsten: carrièretevredenheid en carrièregroei.

Abstract

The aim of this research was to investigate the relation between two kinds of support (managerial support and Perceived Organizational Support (POS)) and two different career results: career satisfaction and career growth. Furthermore, the moderating role of regulation focus and job insecurity has been examined observed on the relation between experienced support, career satisfaction and career growth. In addition, the influence of sex differences on support, career satisfaction and career growth has been investigated as well. The results, based on a random sample of 346 participants employed with a construction concern listed on the Amsterdam Stock Exchange, show a positive relation between support, career satisfaction and career growth. Further examination witnesses that promotion focus seems to moderate the relationship between POS en career satisfaction negatively. No effect was found for prevention focus and job insecurity. At last, the sex has demonstrated to affect two variables: women experience more managerial support than men and men experience more growth in their careers. These findings show that characteristics of employees can have both positive as negative influence on the relationship between support and two career outcomes: career satisfaction and career growth.

Inleiding

Het binden van werknemers aan een organisatie is voor veel organisaties een belangrijk, maar niet altijd even eenvoudig, onderwerp. Eén van de aspecten die mensen bindt aan een organisatie is de mogelijkheid om door te kunnen groeien binnen de organisatie waardoor ze zich verder kunnen ontwikkelen en carrière kunnen maken (Dries, Pepermans & Carlier, 2008). In de jaren '60 waren werknemers nog voornamelijk bezig met het uitstippelen van een carrière binnen de huidige organisatie en had men een sterk psychologisch contract met de organisatie. Dit psychologisch contract is echter veranderd in een ontwikkelingsgericht psychologisch contract, waarbij men op zoek is naar ontwikkelingsmogelijkheden, zowel binnen als buiten de organisatie (Briscoe, Hall & DeMuth, 2006; Fugate, Kinicki & Ashfort, 2004). Dit betekent dat werknemers bewust bezig zijn met het opbouwen van een carrière en zich daarbij niet beperken tot één organisatie. Deze ontwikkelingen hebben geleid tot het ontstaan van 'grenzeloze carrières'. Hoewel dit begrip verschillende kenmerken en vormen kent is er één belangrijke, overeenkomstige dimensie in deze carrièrevorm. Dit betreft 'de onafhankelijkheid, in plaats van de afhankelijkheid, van traditionele organisatiebrede carrière-regelingen' (Arthur & Rousseau, 1996). Een ander veelgenoemd aspect van grenzeloze carrières, dat in de context van dit onderzoek van belang is, is de mobiliteit van werknemers over de grenzen van verschillende werkgevers (Sullivan & Arthur, 2006). In een grenzeloze carrière proberen werknemers hun carrière voort te stuwen met behulp van de middelen die zij nodig achten, wanneer zij vinden dat de traditionele organisatieprincipes niet volstaan (Murphy & Ensher, 2001). Het ontstaan van deze grenzeloze carrières hebben er toe geleid dat het binden van werknemers aan een organisatie een nog complexer onderwerp is geworden.

Tegelijkertijd met het ontstaan van deze grenzeloze carrières, heeft er sinds de jaren '90 in de arbeidswereld een verschuiving plaats gevonden van fysieke, objectieve meetcriteria naar psychologische, subjectieve meetcriteria (Sullivan & Arthur, 2006). Wilensky (1961) definieerde een carrière nog als een aaneenschakeling van gerelateerde banen, gerangschikt op basis van hiërarchie in prestige, die een persoon in een bepaalde (min of meer voorspelbare) volgorde doorloopt. Tegenwoordig ligt de nadruk op de opeenvolging van werkervaringen gedurende de tijd, in plaats van op het aantal banen dat iemand heeft doorlopen (Arthur, Khapova & Wilderom, 2005). Aspecten die hierbij aan bod komen zijn carrièretevredenheid, de individuele perceptie van carrièresucces en doorgroeimogelijkheden (Dries et al., 2008).

Wanneer werknemers een volgende stap in hun carrière willen zetten kunnen zij daarbij verschillende barrières tegenkomen (Creed, Patton & Bartrum, 2004). Eén van die barrières is dat leidinggevendenden te weinig betrokken zijn bij de carrièreontwikkeling van de werknemer (Creed et al, 2004). Onderzoek naar de veranderingen in huidige carrières heeft uitgewezen dat een leidinggevende bij een carrièreverandering van een werknemer, zowel met fysieke als met psychologische aspecten rekening dient te houden. Deze aspecten beïnvloeden elkaar en kunnen daarom niet als losstaande factoren worden gezien (Sullivan & Arthur, 2006). Hierbij is het interessant om na te gaan in welke mate de werknemer steun vanuit zijn leidinggevende en vanuit de organisatie ervaart, en of deze ook van invloed is op de carrièretevredenheid en carrièregroei van de werknemer. Meer duidelijkheid over de invloed van steun op de carrièretevredenheid en carrièregroei van de werknemer, kan ervoor zorgen dat organisaties meer inzicht krijgen in de wijze waarop zij werknemers aan zich kunnen binden.

De vraag die in dit onderzoek centraal staat is: zijn werknemers die meer steun ervaren vanuit hun directe leidinggevende of vanuit de organisatie, meer tevreden met hun carrière dan werknemers die minder steun ervaren? En maken deze werknemers ook daadwerkelijk sneller carrière? Daarbij wordt onder andere gekeken naar de invloed van regulatiefocus en baanonzekerheid van de werknemer op dit verband. Als laatste wordt er gekeken naar mogelijk sekseverschillen in de mate van ervaren steun, carrièretevredenheid en carrièregroei.

Steun bij carrièreontwikkeling

Steun op het werk is een belangrijk aspect dat ervoor zorgt dat werknemers het naar hun zin hebben op het werk. Zo toont onderzoek van Murphy & Ensher (2001) aan dat het ontwikkelen van hechte relaties met een leidinggevende leidt tot meer werktevredenheid en een groter zelfvertrouwen. Daarnaast blijkt dat steun vanuit de leidinggevende de werktevredenheid sterker verhoogt dan steun vanuit collega's (Sorensen & Nq, 2008). Ook blijkt dat werknemers die een goede mentorrelatie met hun leidinggevende hebben, en daardoor dus meer steun ontvangen, vaker promotie maken, vaker salarisverhoging krijgen en meer tevreden zijn over hun carrière (Chao, Walz, & Gardner, 1992; Whitley, Dougherty, & Dreher, 1991). Hieruit blijkt dat steun vanuit de leidinggevende daadwerkelijk tot meer carrièregroei kan leiden. Echter toont onderzoek van Deelstra, Peeters, Schaufeli, Stroebe, Van Doornen & Zijlstra (2003) aan dat sociale steun ook tot negatieve effecten kan leiden. Op het moment dat werknemers weinig behoefte aan steun hebben maar dat toch krijgen opgelegd kan dit volgens Deelstra et al. (2003) tot een negatieve stemming en een verminderd zelfvertrouwen in de eigen competenties leiden. Dit onderzoek geeft aan dat steun niet in alle

situaties tot positieve uitkomsten hoeft te leiden.

Uit onderzoek is gebleken dat een werknemer twee soorten steun kan ontvangen vanuit zijn leidinggevende: psychosociale steun en carrièresteun (Noe, 1988; Ragins & McFarlin, 1990 & Allen, 2007). Psychosociale steun kan omschreven worden als het soort steun dat in de buurt komt van vriendschap en waarbij de leidinggevende de werknemer helpt en ondersteunt bij het omgaan met moeilijke situaties (Murphy & Ensher, 2001). Carrièresteun kan omschreven worden als de ondersteuning van een leidinggevende die direct gericht is op de carrièregroei van de werknemer (Murphy & Ensher, 2001). Een voorbeeld hiervan is coaching door de leidinggevende of het aanbieden van uitdagende opdrachten aan de werknemer. Onderzoek van Chao, Walz & Gardner (1992) toont aan dat voornamelijk carrièresteun vanuit de leidinggevende de werktevredenheid van de werknemer verhoogt. Dit wordt bevestigd door onderzoek van Kirchmeyer (2005) waaruit blijkt dat carrièresteun leidt tot meer carrièremogelijkheden. Daarnaast wijst onderzoek van Kirchmeyer (2005) uit dat een hechte emotionele band met de leidinggevende leidt tot meer salarisverhogingen. Dit laatste duidt op een vorm van psychosociale steun. Daarmee lijkt dit onderzoek er op te wijzen dat zowel carrièresteun als psychosociale steun een belangrijke bijdrage leveren aan de carrièretevredenheid en daadwerkelijke carrièregroei van de werknemer. In dit onderzoek wordt allereerst getracht om de resultaten van Kirchmeyer (2005) te repliceren. Hiervoor zijn de volgende hypothesen opgesteld:

Hypothese 1a: werknemers die meer carrièresteun ervaren vanuit hun leidinggevende zullen meer tevreden zijn over hun carrière en ook een sterkere carrièregroei doormaken.

Hypothese 1b werknemers die meer psychosociale steun ontvangen vanuit hun leidinggevende zullen meer tevreden zijn over hun carrière en ook een sterkere carrièregroei doormaken.

Behalve dat er gekeken wordt naar de invloed van steun vanuit de leidinggevende, wordt er ook gekeken naar de invloed van ervaren steun vanuit de organisatie, op de carrièreontwikkeling en carrièretevredenheid. De ervaren steun vanuit de organisatie, ook wel Percieved Organizational Support (POS) genoemd, betreft het algemene beeld dat de werknemer creëert op basis van ervaringen over de mate waarop de organisatie bijdraagt aan de waarden van de werknemer en de mate waarin de organisatie zich bezig houdt met het welzijn van de werknemer (Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001). Voor een organisatie is

het van belang dat de mate van POS voldoende aanwezig is. Het principe van wederkerigheid speelt hierbij een belangrijke rol: op het moment dat werknemers zich gesteund voelen door de organisatie verhoogt dit de betrokkenheid van werknemers en is men bereid zich meer in te zetten voor de organisatie (Rhoades et al, 2001).

Cable & DeRue (2002) toonden in hun onderzoek aan dat POS een positieve invloed heeft op de carrièretevredenheid van de werknemer. Deze positieve relatie wordt ook in dit onderzoek verwacht. Een verklaring hiervoor zou zijn dat de werknemer die veel steun ervaart vanuit de organisatie het gevoel heeft dat eventuele carrièremogelijkheden door de organisatie voldoende gesteund en gecreëerd worden. Dit in tegenstelling tot iemand die weinig steun ervaart: deze werknemer zal eerder het idee hebben dat de organisatie te weinig in hem investeert. Op het gebied van ervaren steun vanuit de organisatie worden de volgende hypothesen getoetst:

Hypothese 1c: werknemers die meer steun ervaren vanuit de organisatie (POS) zullen meer tevreden zijn over hun carrière en ook een sterkere carrièregroei door maken.

Regulatiefocus als moderator

Een belangrijk onderdeel van dit onderzoek is de invloed van regulatiefocus op het verband tussen de door de werknemer ervaren steun, zijn carrièretevredenheid en de carrièregroei van de werknemer. De regulatiefocus van een werknemer duidt op het proces waarmee werknemers proberen om hun gedrag en gedachten af te stemmen op daarbij passende doelen en normen (Brockner & Higgins, 2001). De regulatiefocus theorie is een theorie die ontwikkeld is door Higgins (1997) en is gebaseerd op het principe dat mensen gemotiveerd zijn om plezier te bereiken en pijn te vermijden. Er bestaan belangrijke verschillen in de wijze waarop mensen dit doen (Higgins, 1997). Daarbij maakte Higgins (1997) onderscheid in een preventiefocus en een promotiefocus. Individuen met een sterke promotiefocus richten zich op datgene wat ze hopen, op hun wensen en idealen, waardoor ze zich richten op het behalen van positieve uitkomsten. Individuen met een preventiefocus richten zich op hun plichten en verbintenissen, wat er voor zorgt dat zij zich richten op het voorkomen van negatieve uitkomsten (Arkin et al., 2006). Recente studies naar de effecten van preventie- en promotiefocus suggereren dat een regulatiefocus gezien kan worden als een geheel van denk- en handelingswijzen, waarbij men op meerdere variabelen van elkaar verschilt (Van Dijk & Kluger, 2004). Aan deze twee denk- en handelingswijzen liggen twee basis assumpties ten grondslag: de behoefte aan stabiliteit in tegenstelling tot de behoefte aan verandering. Beide

motivaties heeft men nodig om zich staande te kunnen houden (Van Dijk & Kluger, 2004). Wanneer iemand een preventiefocus hanteert is het doel het verzekeren van veiligheid en behouden van routines, om zo de huidige situatie te handhaven. Het doel bij het hanteren van een promotiefocus is om ontwikkeling en verandering door te maken en om uit te vinden welke voordelen creatief en nieuw gedrag oplevert (Kark & Van Dijk, 2007).

In de literatuur is tegenstrijdige informatie te vinden over de vraag of individuen een permanente, vaststaande voorkeur voor een regulatiefocus hebben of dat deze beïnvloed wordt door de omgeving. Men is het er over het algemeen over eens dat de opvoeding van een individu een grote rol speelt bij het ontwikkelen van een voorkeur voor een preventie- of een promotiefocus (Crowe & Higgins, 1997). Eerdere succeservaringen in de jeugd met het inzetten van een promotie- of een preventiefocus kunnen leiden tot een voorkeur voor een regulatiefocus (Higgins, 1997). Volgens Crowe & Higgins (1997) is het echter niet zo dat het hier om een onveranderlijke voorkeur gaat. De situatie kan bepalend zijn voor de focus die bij een individu optreedt. Onderzoek van Crowe & Higgins (1997) wijst uit dat de wijze waarop een individu feedback krijgt bepalend kan zijn voor de focus die de werknemer ervaart. Na een experiment bleek dat participanten de focus aannamen die aansloot bij de wijze waarop zij feedback kregen (Crowe & Higgins, 1997). Tegelijkertijd geven meerdere onderzoeken aan dat over het algemeen kan worden aangenomen dat individuen een min of meer permanente mate van regulatiefocus hebben (Brockner & Higgins, 2001; Markovits, Ullrich, Dick & Davis, 2008). Zo blijkt dat regulatiefocus een belangrijke rol speelt bij overleving, waardoor regulatiefocus als een menselijke constante kan worden beschouwd (Markovits et al., 2008). Brockner & Higgins (2001) kwamen naar aanleiding van deze tegenstrijdige bevindingen tot de conclusie dat externe factoren de sterkte van de regulatiefocus wel kunnen beïnvloeden, maar dat ieder individu een enigszins vaststaande voorkeur heeft voor één bepaalde regulatiefocus. Daarbij worden promotiefocus en preventiefocus als twee aparte schalen gezien en niet als uitersten van een continuüm. Wanneer een individu een sterke promotiefocus hanteert betekent dat niet direct dat deze persoon een lage preventiefocus heeft (Brockner & Higgins, 2001).

Onderzoek van Kark & Van Dijk (2007) wijst uit dat de regulatiefocus ook van invloed is op de motivatie van individuen. Individuen met een sterke promotiefocus zijn voornamelijk intrinsiek gemotiveerd en worden meestal geleid door hun eigen wil en idealen en niet door externe krachten. Deze werknemers raken het meest betrokken bij een organisatie wanneer zij een bepaalde mate van autonomie ervaren (Kark & Van Dijk, 2007). In tegenstelling hierop komt de motivatie van individuen met een sterke preventiefocus, voort uit externe en sociale

druk, aan de behoefte om aan verplichtingen te voldoen en verlies te voorkomen (Kark & Van Dijk, 2007). Doordat werknemers met een promotiefocus vooral geleid worden door hun eigen intrinsieke motivatie en wil, wordt verondersteld dat het verband tussen steun, carrièretevredenheid en carrièregroei zwakker wordt voor werknemers met een promotiefocus. Deze werknemers zullen deze steun minder waarderen omdat ze voornamelijk op hun eigen handelen zijn gericht en hun omgeving minder van invloed is op hun gedrag. Er wordt verwacht dat zij de steun niet nodig hebben om zich te motiveren. Het tegenovergestelde wordt verwacht voor werknemers met een preventiefocus: hierbij wordt verwacht dat een preventiefocus het verband tussen steun, carrièretevredenheid en carrièregroei juist versterkt. Deze werknemers zijn juist sterk gericht op hun omgeving en worden daar ook door gemotiveerd (Kark & Van Dijk, 2007). Samenvattend komen hier de volgende hypothesen uit voort:

Hypothese 2a: Het hanteren van een promotiefocus heeft een negatieve invloed op het verband tussen steun, carrièretevredenheid en carrièregroei. Steun wordt hierbij onderverdeeld in steun vanuit de leidinggevende en POS.

Hypothese 2b: Het hanteren van een preventiefocus heeft een positieve invloed op het verband tussen steun, carrièretevredenheid en carrièregroei. Steun wordt hierbij onderverdeeld in steun vanuit de leidinggevende en POS.

Baanonzekerheid als moderator

Naast de invloed van regulatiefocus als moderator variabele wordt in dit onderzoek ook baanonzekerheid als moderator variabele opgenomen. Baanonzekerheid kan omschreven worden als de subjectief ervaren mogelijkheid om een baan onvrijwillig te verliezen (Näswall, De Witte, Sverke, Van Ruysseveldt, Goslinga, Chirumbolo & Hellgren, 2008).

Het onvrijwillige onderdeel van baanonzekerheid is een belangrijk aspect. Het gaat bij dit begrip niet om werknemers die bewust voor een tijdelijk contract kiezen of er zelf voor kiezen om hun baan op te zeggen. Bij baanonzekerheid betreft het werknemers die een discrepantie ervaren tussen de huidige en de gewenste mate van veiligheid die door de werkgever wordt geboden (Näswall et al., 2008). Wanneer werknemers een hoge mate van baanonzekerheid ervaren wil dit niet zeggen dat dit altijd overeenkomt met de objectieve situatie (Näswall et al., 2008). Wanneer een organisatie minder productieaanvragen binnen krijgt kan dit bij sommige werknemers leiden tot een toename van de baanonzekerheid, ook wanneer hun baan

door deze situatie niet ter discussie staat. Daarbij kan het voor komen dat andere werknemers geen baanonzekerheid ervaren terwijl het behoud van hun baan in direct verband staat met een verminderde productie.

Typerend voor baanonzekerheid is de onzekerheid van de werknemer over de toekomst (Näswall et al., 2008). Dit leidt bij de werknemer tot gevoelens van machteloosheid (Näswall et al., 2008). Onderzoek heeft uitgewezen dat een verhoogde mate van baanonzekerheid vaak samenhangt met een verminderde betrokkenheid bij de organisatie (Ashford, Lee & Bobko, 1989). Voor organisaties is het, ook in tijden van crisis, juist van belang om werknemers tevreden en betrokken te houden. Op deze manier voorkomt men dat de kwalitatief goede werknemers vertrekken naar andere organisaties waar minder baanonzekerheid heerst (Reisel, Chia & Maloles, 2005). Dit heeft als gevolg dat de kwalitatief goede, talentvolle werknemers de organisatie verlaten en kwalitatief minder goede werknemers in de organisatie achter blijven omdat zij minder eenvoudig een andere baan vinden dan hun ‘betere’ collega’s. Dit staat bekend als het zogenaamde cesspool syndrome (Bedian & Armenakis, 1998). Daarnaast heeft een hoge mate van baanonzekerheid een negatieve invloed op de gezondheid van de werknemer en beïnvloedt het de attitude en het gedrag ten opzichte van de organisatie op een negatieve manier (Näswall et al., 2008). Gebleken is dat baanonzekerheid tot de meest stressvolle life events behoort. Het verlies van een baan blijkt zelfs minder stressvol te zijn dan baanonzekerheid (Jacobson, 1991). Onderzoek van Dekker & Schaufeli (1995) heeft uitgewezen dat sociale steun van collega’s maar in beperkte mate stressverlagend werkt in relatie tot baanonzekerheid. Sociale steun lijkt vooral een preventieve werking te hebben in plaats van een genezende werking (Dignam, Barrera & West, 2005). In dit onderzoek wordt nagegaan of een hoge mate van baanonzekerheid invloed heeft op de ervaren steun vanuit de leidinggevende en vanuit de organisatie, en daarmee de carrièretevredenheid en carrièregroei van de werknemer beïnvloedt. In dit geval betreft het niet de steun van collega’s maar de steun vanuit een leidinggevende of vanuit de organisatie. Het is interessant om na te gaan of de invloed van baanonzekerheid beperkt wordt wanneer deze vormen van steun vanaf een ander hiërarchieniveau geboden worden.

Hypothese 3: baanonzekerheid heeft een negatief effect op het verband tussen ervaren steun, carrièretevredenheid en carrièregroei.

Sekse

Tot slot wordt in dit onderzoek gekeken naar de aanwezigheid van eventuele sekseverschillen in ervaren steun, carrièretevredenheid en carrièregroei. Het verschil tussen mannen en vrouwen is een veelal terugkerend onderwerp. Huidig onderzoek heeft plaats gevonden bij een organisatie binnen de bouwsector. Deze sector staat bekend om zijn ‘mannencultuur’: het merendeel van de werknemers is man en de belangrijkste functies binnen de organisatie worden veelal door mannen vervuld.

Op het gebied van sociale steun blijken vrouwen meer steun te bieden aan collega’s en vrienden dan mannen (Reevy & Maslach, 2001). Vrouwen lijken daarbij geen voorkeur voor geslacht te hebben terwijl mannen meer steun bieden aan mannelijke collega’s (South, Markham, Bonjean & Corder, 1987). Daarnaast wijst onderzoek uit dat vrouwen ook meer open staan voor het ontvangen van steun en ook meer behoefte aan steun lijken te hebben dan mannen (Kendler, Myers & Prescott, 2005). Echter wijst onderzoek van South et al. (1987) uit dat leidinggevenden mannen en vrouwen evenveel steun bieden. Naar aanleiding hiervan wordt nagegaan of vrouwen ook evenveel steun ervaren als mannen. Op basis van onderzoek van Kendler et al. (2005) waaruit blijkt dat vrouwen meer open staan voor het ontvangen van steun, is de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 4a: vrouwen ervaren zowel vanuit hun leidinggevende als vanuit de organisatie meer steun dan mannen.

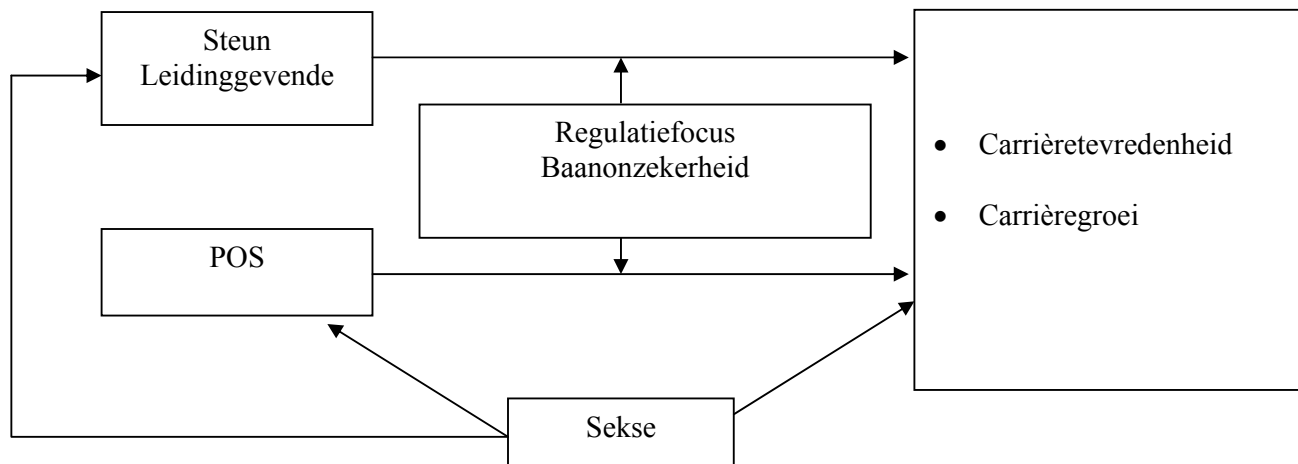
Vervolgens wordt er ook gekeken naar de mogelijke invloed van sekse op carrièretevredenheid en carrièregroei. Onderzoek van Crosby (1982) wijst uit dat vrouwen minder verdienen dan mannen en ook minder groei doormaken in hun carrière. Soortgelijke verschillen worden in recenter onderzoek ook gevonden: onderzoek onder academici liet zien dat vrouwen in vergelijking met mannen meer betrokkenheid binnen verschillende netwerken moesten tonen om in aanmerking te komen voor promotie (Sabatier, Carrere & Mangematin, 2006). Hieruit kan afgeleid worden dat deze vrouwen minder snel promotie maakten dan de mannelijke academici. Desondanks bleken vrouwen niet minder tevreden te zijn met hun carrière (Sabatier et al., 2006). In het huidige onderzoek wordt nagegaan of de verschillen in carrièregroei nog steeds bestaan binnen de bouwsector. Daarbij wordt er gekeken of eventuele verschillen ook tot uiting komen in de carrièretevredenheid van de werknemer. Op basis van eerder genoemde literatuur wordt de volgende hypothese getoetst in dit voorstel:

Hypothese 4b: Mannen maken sneller carrière in de vorm van salarisgroei en promoties dan vrouwen.

Tot slot wordt er exploratief gekeken naar een mogelijk verschil in carrièretevredenheid tussen mannen en vrouwen. Vanuit de literatuur wordt hier geen verschil verwacht. Gezien de aandacht voor verschillen in carrièreverloop tussen mannen en vrouwen binnen het huidige bouwconcern, wordt er toch gekeken naar een mogelijk verschil in carrièretevredenheid. De aandacht voor het verschil in carrièregroei zou eventuele ontevredenheid aangewakkerd kunnen hebben.

Samenvattend wordt er in dit onderzoek allereerst gekeken of het verband tussen steun, carrièretevredenheid en carrièregroei gerepliceerd kan worden. Vervolgens wordt er gekeken naar de invloed van twee moderatoren, regulatiefocus en baanonzekerheid, op dit verband. Als laatste wordt nagegaan of er een hoofdeffect bestaat van sekse op de mate van ervaren steun door de werknemer (zowel steun vanuit de leidinggevende als POS) en op de carrièretevredenheid en carrièregroei.

In figuur 1 staat het onderzoeksmodel weergegeven.



Figuur 1. Onderzoeksmodel

Methode

Onderzoeksdesign en Procedure

In dit onderzoek zijn gegevens verzameld met behulp van een online vragenlijst. Deze vragenlijst is afgenomen binnen Heijmans N.V. Deze organisatie bestaat uit zes bedrijfssectoren, te weten Woningbouw, Vastgoed, Infra, Techniek, Utiliteitsbouw & Heijmans N.V. Om tot een goede afspiegeling van de totale organisatie te komen is er per bedrijfssector een random selectie gemaakt van 125 participanten per bedrijfssector. In totaal zijn er 750 participanten via e-mail benaderd met de vraag of ze wilden deelnemen aan het onderzoek. In deze introductiemail werd het doel van het onderzoek uitgelegd en de tijdsduur die het onderzoek in beslag zou nemen. Daarnaast werd vermeld dat de data strikt vertrouwelijk en anoniem behandeld zou worden. Het invullen van de vragenlijst nam ongeveer 15 minuten in beslag. Een week na het uitzetten van de vragenlijst is aan alle participanten opnieuw een mail gestuurd waarin men herinnerd werd aan het onderzoek en daarbij de vraag werd gesteld de vragenlijst in te vullen wanneer men dat nog niet had gedaan. In totaal zijn er 750 participanten benaderd, daarvan hebben 409 participanten de vragenlijst ingevuld. 63 respondenten hebben echter meer dan 15 vragen niet beantwoord waardoor het totaal aantal participanten op 346 uit komt. Dit maakt een response rate van 46%.

Participanten

De participanten (72,8% man, 26,9% vrouw) zijn allemaal werkzaam binnen het concern Heijmans. De leeftijd van de respondenten ligt tussen de 20 en 63 jaar, met een gemiddelde leeftijd van 42 jaar ($SD = 10,49$). 71,1% Van de participanten werkt meer dan het aantal vastgestelde uren in de arbeidsovereenkomst. Gemiddeld werken zij per week 8,8 uren over ($SD = 7,9$). Van de participanten heeft 45,4% een leidinggevende functie. Overige achtergrondkenmerken van de respondenten staan vermeld in tabel 1.

Tabel 1. Achtergrondkenmerken van de respondenten.

variabele		percentage
Geslacht	man	72,8%
	vrouw	26,9%
burgerlijke staat	gehuwd/samenwonend, geen thuiswonende kinderen	35,5%
	gehuwd/samenwonend, wel thuiswonende kinderen	51,7%
	alleenstaand, geen thuiswonende kinderen	10,7%
	alleenstaand, wel thuiswonende kinderen	2%
hoogst afgeronde opleiding	Lagere school	0,3%
	MAVO, VMBO, LBO	4,6%
	HAVO	2,3%
	VWO	1,4%
	MBO	28,6%
	HBO	42,2%
	WO	20,5%
Bedrijfssector	Heijmans NV	14%
	Vastgoed	16,4%
	Woningbouw	13,7%
	Infra	19,0%
	Techniek/Burgers Ergon	19,0%
	Utiliteitsbouw	17,8%
Werkervaring binnen Heijmans	< 1 jaar	1,7%
	1- 5 jaar	39,6%
	5 – 10 jaar	15%
	10 – 20 jaar	28,3%
	> 20 jaar	15,3%

Meetinstrument

Achtergrondgegevens

In dit onderdeel werd gevraagd naar een aantal demografische- en achtergrondkenmerken. Deze staan vermeld in tabel 1.

Psychosociale steun

Dit onderdeel bestond uit 6 items die beoordeeld moesten worden op een 5-punts Likert schaal die liep van 1 = *nooit* tot 5 = *altijd*. De vragen hadden betrekking op de mate waarin de participanten psychosociale steun vanuit hun direct leidinggevende hebben ontvangen. De items zijn afkomstig uit onderzoek van Scandura & Ragins (1993) ($\alpha = .84$). Een voorbeeld item is “*Mijn leidinggevende heeft aandacht voor mijn gevoelens/emoties.*”

Carrièresteun

Dit onderdeel bestond uit 5 stellingen die beoordeeld moesten worden op een 5-punts Likert schaal die liep van *1 = nooit tot 5 = altijd*. De vragen hadden betrekking op de mate waarin de participanten zich gesteund voelen in hun carrière door hun leidinggevende. De items zijn afkomstig uit onderzoek van Scandura & Ragins (1993) ($\alpha = .80$). Een voorbeeld van een item is “*Mijn leidinggevende adviseert mij over promotie mogelijkheden.*”

Ervaren steun vanuit de organisatie

Deze variabele heeft betrekking op de mate waarin participanten steun ervaren vanuit de organisatie. De variabele is gemeten met behulp van 8 items die afkomstig zijn uit de verkorte vragenlijst voor Perceived Organizational Support van Eisenberger et al. (1997). De items zijn vertaald naar het Nederlands ($\alpha = .81$). Een voorbeeld van een item is: ‘*De organisatie is echt betrokken bij het welzijn van haar medewerkers*’. Participanten konden de verschillende items beoordelen op een 5-punts Likert schaal die liep van *1 = nooit tot 5 = altijd*.

Carrièretevredenheid

De carrièretevredenheid bij participanten is gemeten met behulp van de Career Satisfaction Scale (CSS) van Greenhouse, Parasuraman & Wormely (1990) ($\alpha = .80$). Deze vragenlijst bestond uit 5 items waarbij de antwoordmogelijkheden liepen van *1 = geheel mee oneens tot 5 = geheel mee eens*. Voorbeeld van een item is “*Ik ben tevreden met het succes dat ik tot nu toe heb behaald in mijn carrière.*”

Carrièregroei

Om inzicht te krijgen in het objectieve carrièreverloop van de participanten zijn er twee items toegevoegd waar gevraagd werd naar het aantal promoties dat de participant heeft gekregen bij zijn huidige werkgever. Het betreft hier de volgende items ($\alpha = .70$):

- *Hoe vaak heeft u in de tijd dat u bij Heijmans in dienst bent promotie gemaakt in uw functie?*
- *Hoe vaak heeft u in de tijd dat u bij het Heijmans concern in dienst bent, naast de CAO verhoging, salarisverhoging gekregen?*

Er werd geantwoord op een 5-punts Likert schaal die liep van *1 = 0, 2 = 1 keer, 3 = 2 keer, 4 = 3 keer en 5 = >3 keer*.

Regulatiefocus

Participanten hebben een vragenlijst met 17 items ingevuld waarin men stellingen kreeg voorgelegd over de wijze waarop de participant tegen zijn werk aan keek. Daarbij is een onderscheid gemaakt in twee subschalen: preventiefocus en promotiefocus. Met behulp van 8 items werd achterhaald in welke mate de werknemer een promotiefocus had ($\alpha = .74$). Een voorbeeld item is: “*In relatie tot mijn werk richt ik mij op de successen die ik wil behalen.*” De overige 9 items hebben in kaart gebracht in welke mate iemand een preventiefocus bezat ($\alpha = .71$). Een voorbeeld van een item is: “*In relatie tot mijn werk ben ik bang dat ik niet voldoe aan mijn verplichtingen.*” Deze stellingen werden door de participanten beoordeeld op een 5-punts Likert schaal die liep van 1= *helemaal niet* tot 5= *helemaal*. Deze vragenlijst is gebaseerd op onderzoek van Lockwood, Jordan & Kunda (2002).

Baanonzekerheid

Met deze variabele werd gemeten in welke mate de participant zeker is over de toekomst van zijn baan. Deze vragenlijst bestond uit 13 items waarin de participant op een 5 punts Likert schaal heeft geantwoord ($\alpha = .86$). Deze schaal loopt van 1 = *geheel niet op mij van toepassing* tot 5 = *geheel op mij van toepassing*. Voorbeeld van een item is: “*Ik ben er zeker van dat ik mijn werk zal kunnen behouden*”.

Statistische analyses

Om de hypothesen te toetsen zijn er drie analyses uitgevoerd. Allereerst is de correlatie berekend tussen de belangrijkste onderzoeksvariabelen in dit onderzoek. Daarvoor zijn een pearson's correlatie toets uitgevoerd. Vervolgens zijn er hiërarchische multiële regressieanalyses uitgevoerd om te bepalen in welke mate de variantie in de afhankelijke variabele verklaard wordt door de onafhankelijke variabelen en de interactie tussen deze onafhankelijke variabelen. Bij de afhankelijke variabele carrièregroei is organisatieleeftijd als controlevariabele opgenomen. Voorafgaand aan de hiërarchische multiële regressieanalyses zijn alle variabelen gestandaardiseerd door middel van een z-transformatie (Aiken & West, 1991). Voor het testen van de interactie-effecten zijn de interactietermen berekend op basis van het product van de z-scores van de afzonderlijke variabelen (Aiken & West, 1991). Tot slot zijn er drie ANOVA's en één ANCOVA uitgevoerd. Met behulp van de ANOVA's is er gekeken of er een verschil van sekse bestond op steun leidinggevende, POS en carrièretevredenheid. De ANCOVA is uitgevoerd om na te gaan of er een hoofdeffect van sekse op carrièregroei bestond. Hierbij is organisatieleeftijd als controlevariabele opgenomen.

Resultaten

Factoranalyse steun leidinggevende.

Naar aanleiding van de hoge correlatie tussen psychosociale steun en carrièresteun ($r = .69, p < .01$) is er een factoranalyse uitgevoerd om na te gaan of de verschillende items daadwerkelijk twee verschillende constructen meten. De uitkomsten van de factoranalyse staan vermeld in tabel 2. Allereerst is er een factoranalyse uitgevoerd waarbij er geforceerd is voor één factor. Vervolgens is er een factoranalyse uitgevoerd waarbij het aantal factoren niet vooraf is bepaald. Hieruit bleek dat er twee factoren bestonden. Voor deze tweede factoranalyse geldt dat in de tabel de hoogste factorlading per item dik gedrukt is. De factorladingen van minder dan .40 zijn schuin gedrukt weergegeven.

Tabel 2. Factoranalyse voor steun Leidinggevende, lading geforceerd op 1 factor en op 2 factoren

		Factorlading 1 factor	Factorlading 2 factoren (varimax rotatie)	
item		F1	F1	F2
psychosociale steun	Mijn leidinggevende heeft aandacht voor mijn gevoelens.	.71	.61	.37
	Mijn leidinggevende laat zien dat hij/zij mij mag.	.73	.82	.14
	Mijn leidinggevende helpt mij bij mijn werk.	.63	.31	.63
	Mijn leidinggevende neemt werk van mij over.	.40	-.07	.73
	Mijn leidinggevende laat merken dat hij/zij het werk dat ik doe waardeert.	.78	.88	.16
	Mijn leidinggevende spreekt zijn waardering uit over de manier waarop ik mijn werk uitvoer.	.81	.83	.26
Carrièresteun	Mijn leidinggevende heeft persoonlijke interesse in mijn carrière.	.83	.66	.51
	Mijn leidinggevende plaatst mij binnen belangrijke opdrachten en/of projecten	.55	.60	.14
	Ik ontvang speciale ‘coaching on the job’ van mijn leidinggevende	.72	.27	.81
	Mijn leidinggevende adviseert mij over promotiemogelijkheden	.70	.37	.65
	Mijn leidinggevende helpt mij om mijn professionele doelen na te streven	.80	.51	.65

Uit de resultaten blijkt dat alle items .40 of hoger laden wanneer de factoranalyse wordt geforceerd op 1 factor. De tweede factoranalyse waarbij de items worden gesplitst in twee factoren geeft een andere verdeling weer dan werd verwacht. Het onderscheid in de items behorende tot psychosociale steun en de items behorende tot carrièresteun is hier niet goed terug te vinden. Zo laden twee items van psychosociale steun laag op de eerste factor (.31 en -.07) en juist hoog op de tweede factor (.63 en .73), terwijl de andere items omtrent psychosociale steun hoog laden op de eerste factor en laag op de tweede factor. Het item ‘Mijn leidinggevende heeft persoonlijke interesse in mijn carrière’ laadt daarentegen hoog op

beide factoren. Naar aanleiding van deze factoranalyse is er voor gekozen om de variabelen psychosociale steun en carrièersteun samen te voegen tot één variabele: steun vanuit de leidinggevende ($\alpha = .90$).

Beschrijvende statistieken.

In tabel 3 worden de beschrijvende statistieken en correlaties tussen alle onderzoeksvariabelen weergegeven, met uitzondering van sekse. Om meer inzicht te krijgen in de verbanden tussen de verschillende variabelen die in dit onderzoek zijn opgenomen is er een correlatiematrix opgesteld, zie tabel 2.

Tabel 3. Gemiddelden, standaarddeviaties en Pearson intercorrelaties, geanalyseerd over alle respondenten in dit onderzoek (N = 338).

	M	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Steun Leidinggevende	2,52	0,64	-						
2. POS	3,20	0,53	.35**	-					
3. Carrièretevredenheid	3,47	0,67	.32**	.47**	-				
4. Carrièregroei	2,64	1,25	.11**	.16**	.24**				
5. Promotiefocus	3,63	0,51	.04	-.02	-.05	.11*			
6. Preventiefocus	2,85	0,51	-.03	-.10	-.08	.07	.33**		
7. Baanonzekerheid	2,45	0,60	-.32**	-.46**	-.44**	-.23**	-.18**	.10	
8. Organisatieleeftijd (1-5)	3,15	1,15	-.04	.032	.18**	.56**	-.15**	.05	.01

* $p < .05$; ** $p < .01$

Opvallend is dat promotiefocus en carrièregroei significant positief met elkaar correleren ($r = .11$; $p < .05$). Dat betekent dat werknemers met een sterke promotiefocus ook eerder een groei in hun carrière door maken. Er bestaat ook een significant positief verband tussen carrièregroei en steun vanuit de leidinggevende ($r = .11$; $p < .01$) en tussen carrièregroei en POS ($r = .16$; $p < .01$). Met betrekking tot carrièretevredenheid bestaat er een significant positieve relatie met POS ($r = .32$; $p < .01$) en steun vanuit de leidinggevende ($r = .47$; $p < .01$). Opvallend is dat baanonzekerheid met bijna alle onderzoeksvariabelen significant negatief correleert, met uitzondering van preventiefocus en organisatieleeftijd. Hier bestaat geen significant verband. Dit geeft onder andere aan dat werknemers die veel steun vanuit hun leidinggevende ervaren, minder onzeker zijn over hun baan ($r = -.32$; $p < .01$). Als laatste valt

op dat organisatieleeftijd significant positief correleert met carrièretevredenheid ($r = .18$; $p < .01$) en carrièregroei ($r = .56$; $p < .01$).

Invloed van steun op carrièretevredenheid en carrièregroei.

Steun en carrièretevredenheid

Er bestaat een significant positief hoofdeffect van steun vanuit de leidinggevende op carrièretevredenheid ($\beta = .18$, $p < .01$). Ook voor POS bestaat er een hoofdeffect met carrièretevredenheid ($\beta = .40$, $p < .01$). Dit betekent dat werknemers die meer steun ervaren over het algemeen meer tevreden zijn over hun carrière. Deze variabelen verklaren 25% van de variantie in carrièretevredenheid ($R^2 = .25$)

Steun en carrièregroei

Er bestaat een significant positief hoofdeffect van POS op carrièregroei ($\beta = .10$, $p < .05$). Daarnaast bestaat er ook een significant hoofdeffect van steun vanuit de leidinggevende op carrièregroei ($\beta = .10$, $p < .05$). Bij beide verbanden wordt gecontroleerd voor organisatieleeftijd. Het aantal jaren dat iemand binnen de huidige organisatie is werkzaam kan van invloed zijn op de carrièregroei van de werknemer. De variabelen verklaren 34% van de variantie in carrièregroei ($R^2 = .34$)

Regulatiefocus als moderator

Promotiefocus als moderator

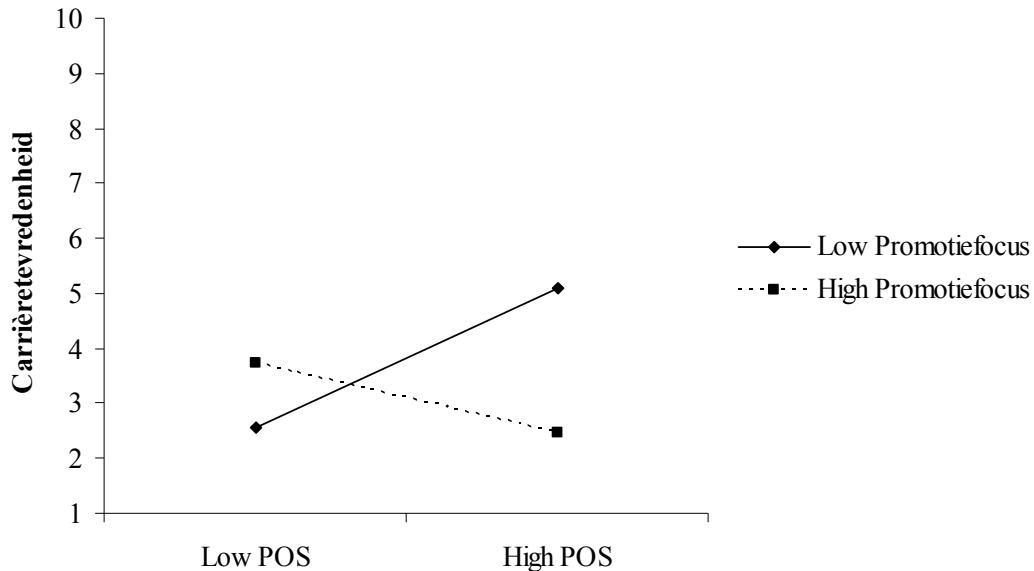
Tabel 4: promotiefocus als moderator voor steun en carrièretevredenheid en carrièregroei.

Model	Variabele	Carrièretevredenheid		Carrièregroei	
		β	ΔR^2	β	ΔR^2
1	Organisatieleeftijd	-	-	.56**	.32**
2	Steun Leidinggevende	.19**	.25**	.09*	.06**
	POS	.40**		.10*	
	Promotiefocus	-.05		.19**	
3	Steun Leidinggevende x Promotiefocus	.09	.01	-.02	.00
	POS x promotiefocus	-.11*		-.04	

* $p < .05$; ** $p < .01$

Er bestaat een significant negatief interactie-effect van POS en promotiefocus op de carrièretevredenheid van de werknemer. Dit interactie-effect is weergegeven in grafiek 1.

Hieruit blijkt dat POS vooral bijdraagt aan de carrièrevredenheid bij werknemers met een lage promotiefocus. Werknemers met een hoge promotiefocus ervaren minder steun vanuit de organisatie, waardoor dit ook minder bijdraagt aan hun carrièrevredenheid dan bij werknemers met aan lage promotiefocus.



Figuur 1. Moderator effect van promotiefocus op verband tussen POS en carrièrevredenheid.

Naast het interactie-effect van POS en promotiefocus bestaat er ook een significant positief hoofdeffect van promotiefocus op carrièregroei ($\beta = .19$; $p < .01$). Werknemers met een promotiefocus ervaren meer steun vanuit de organisatie en dit draagt bij aan hun carrièregroei.

3.4.2 Preventiefocus als moderator

Tabel 5: preventiefocus als moderator voor steun en carrièrevredenheid en carrièregroei.

Model	Variabele	Carrièrevredenheid		Carrièregroei	
		β	ΔR^2	β	ΔR^2
1	Organisatieleeftijd	-	-	.56**	.32**
2	Steun Leidinggevende	.18**	.24**	.10*	.03**
	POS	.40**		.11*	
	Preventiefocus	-.03		.06	
3	Steun Leidinggevende x Preventiefocus	.70	.00	.02	.00
	POS x Preventiefocus	-.26		-.07	

* $p < .05$; ** $p < .01$

Er bestaat geen significant moderator effect van promotiefocus op het verband tussen steun en carrièretevredenheid of tussen steun en carrièregroei.

Baanonzekerheid als moderator

Tabel 6: baanonzekerheid als moderator voor steun en carrièretevredenheid en carrièregroei.

Model	Variabele	Carrièretevredenheid		Carrièregroei	
		β	ΔR^2	β	ΔR^2
1	Organisatieleeftijd	-	-	.55**	.30**
2	Steun Leidinggevende	.14**	.30**	.07	.06**
	POS	.30**		.02	
	Baanonzekerheid	-.26**		-.20**	
3	Steun Leidinggevende x Baanonzekerheid	.01	.00	-.06	.00
	POS x Baanonzekerheid	-.01		-.01	

* $p < .05$; ** $p < .01$

Er bestaat geen significant moderator effect van baanonzekerheid op het verband tussen steun en carrièretevredenheid of tussen steun en carrièregroei. Wel bestaat er een negatief hoofdeffect van baanonzekerheid op zowel carrièretevredenheid ($\beta = -.26$; $p < .01$) als op carrièregroei ($\beta = -.20$; $p < .01$).

Sekseverschillen

Tabel 7: beschrijvende statistieken voor verschil tussen mannen en vrouwen.

Variabele	Sekse					
	M mannen	M vrouwen	SD mannen	SD vrouwen	N mannen	N vrouwen
Steun Leidinggevende	2,47	2,67	0,62	0,64	252	93
POS	3,23	3,15	0,54	0,50	252	93
Carrièretevredenheid	3,50	3,40	0,63	0,71	246	91
Carrièregroei	2,80	2,22	1,29	1,02	252	93

Om hypothese 4a en b te toetsen zijn drie ANOVA's uitgevoerd. Daaruit blijkt allereerst dat vrouwen meer steun ervaren vanuit hun leidinggevende dan mannen $F(2, 343) = 5,109$; $< .01$ ($M_{\text{man}} = 2,47$ vs. $M_{\text{vrouw}} = 2,67$). Mannen en vrouwen blijken niet te verschillen wat betreft POS $F(2, 343) = 0,829$; $> .01$ ($M_{\text{man}} = 3,23$ vs. $M_{\text{vrouw}} = 3,15$) en carrièretevredenheid $F(2, 335) = 1,106$; $> .01$ ($M_{\text{man}} = 3,50$ vs. $M_{\text{vrouw}} = 3,40$). Voor hypothese 4c is een ANCOVA

uitgevoerd. Hierbij is gecontroleerd voor carrièregroei. Hieruit bleek dat mannen meer salarisverhoging en promoties krijgen dan vrouwen $F(2, 342) = 6,524; < .01$ ($M_{\text{man}} = 2,80$ vs. $M_{\text{vrouw}} = 2,22$).

Discussie

In het huidige onderzoek is getracht om meer inzicht te krijgen in de relatie tussen steun vanuit de leidinggevende, Perceived Organizational Support (POS), carrièretevredenheid en carrièresteen. Allereerst bleek dat zowel steun vanuit de leidinggevende als POS een positieve invloed heeft op de carrièretevredenheid en de carrièregroei van werknemers. Wanneer er naar het effect van regulatiefocus op dit verband werd gekeken bleek echter dat steun niet in alle gevallen een positieve invloed heeft op de carrièretevredenheid van de werknemer. Hier bleek dat promotiefocus een negatieve invloed heeft op de relatie tussen POS en carrièretevredenheid. Voor baanonzekerheid en preventiefocus werden geen effecten gevonden. Tot slot werden er twee sekseverschillen gevonden. Allereerst blijken vrouwen meer steun vanuit hun leidinggevende te ervaren dan mannen. Ten tweede maken mannen meer carrièregroei door dan vrouwen.

Bevindingen en theoretische implicaties

De invloed van steun op carrièretevredenheid en carrièregroei.

Hypothesen 1a en 1b beschrijven een positieve relatie tussen psychosociale steun en carrièresteen vanuit de leidinggevende en carrièretevredenheid en carrièregroei van de werknemer. Op basis van methodologische gronden zijn hypothese 1a en 1b samengevoegd tot hypothese 1a/b, waarbij steun vanuit de leidinggevende niet meer wordt onderverdeeld in psychosociale steun en carrièresteen. De resultaten wijzen uit dat deze hypothese kan worden aangenomen. Conform de verwachtingen in hypothese 1c bestaat er ook een positieve relatie tussen POS, carrièretevredenheid en carrièregroei. Al deze uitkomsten zijn in lijn met eerder onderzoek van Kirchmeyer (2005) waaruit blijkt dat een goede band met de leidinggevende leidt tot meer salarisgroei en carrièremogelijkheden. Dit komt ook overeen met onderzoek van Cable & DeRue (2002) waarin werd aangetoond dat POS de carrièretevredenheid verhoogt. Hiermee wordt aangetoond dat de relatie tussen steun, carrièretevredenheid en carrièregroei ook bestaat binnen de bouwsector.

De rol van regulatiefocus

In het huidige onderzoek werd verwacht dat promotiefocus de relatie tussen steun,

carrièretevredenheid en carrièregroei negatief beïnvloedt. Dit effect werd gedeeltelijk gevonden: promotiefocus beïnvloedt de relatie tussen POS en carrièretevredenheid negatief. Er werd geen effect gevonden van promotiefocus op de relatie tussen POS en carrièregroei of op de relatie tussen steun vanuit de leidinggevende, carrièretevredenheid en carrièregroei. Hypothese 2a wordt hiermee gedeeltelijk bevestigd. Het negatieve effect van promotiefocus op de relatie tussen POS en carrièretevredenheid kan verklaard worden door de behoefte aan autonomie van werknemers met een sterke promotiefocus waar Kark & Van Dijk (2007) in hun onderzoek over spreken. Wanneer deze werknemers het gevoel hebben dat de organisatie hen veel steunt (POS) kan dit hun gevoel van autonomie beperken, waardoor zij minder tevreden zijn over hun carrière. Dit komt overeen met onderzoek van Deelstra et al. (2003) waaruit blijkt dat steun negatieve effecten kan hebben wanneer deze niet gewenst is. Dit effect wordt echter niet gevonden voor steun vanuit de leidinggevende en promotiefocus. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat een werknemer met een sterke promotiefocus minder belemmerd wordt in zijn mate van autonomie doordat hij in direct contact staat met zijn leidinggevende. Deze vorm van steun is vanwege dit directe contact beter te beïnvloeden door de werknemer waardoor de werknemer minder beperkt wordt in de mate van autonomie.

Ondanks dat onderzoek van Kark & Van Dijk (2007) uitwijst dat de motivatie van werknemers met een preventiefocus voornamelijk voortkomt uit externe en sociale bronnen, blijkt uit dit onderzoek dat de invloed van de geboden steun op de carrièretevredenheid en carrièregroei niet toeneemt wanneer de werknemer een hoge preventiefocus heeft. Hypothese 2b wordt hierdoor verworpen. Een verklaring hiervoor komt voort uit de bevinding van Kark & Van Dijk (2007), waaruit blijkt dat werknemers met een preventiefocus voornamelijk gericht zijn op het handhaven van de status quo. Het kan zo zijn dat werknemers met een sterke preventiefocus de steun die zij ervaren, zien als bevestiging voor het handhaven van de huidige situatie, en niet als stimulans om nieuwe stappen te zetten en door te groeien in hun carrière.

De rol van baanonzekerheid

In tegenstelling tot de verwachting heeft baanonzekerheid geen invloed op het verband tussen steun, carrièretevredenheid en carrièregroei. Hypothese 3 wordt daarom verworpen. Uit de resultaten blijkt echter wel dat baanonzekerheid in directe relatie tot steun een negatieve invloed heeft op zowel de ervaren steun vanuit de leidinggevende als POS. Ditzelfde verband wordt gevonden voor de relatie tussen baanonzekerheid en carrièretevredenheid en baanonzekerheid en carrièregroei. Een verklaring voor het ontbreken van een modererend

effect kan zijn dat baanonzekerheid in directe relatie met de genoemde variabelen al zoveel variantie verklaard, waardoor baanonzekerheid als moderator geen extra unieke variantie verklaard. De directe, negatieve verbanden tussen de twee vormen van steun en baanonzekerheid zijn te verklaren met behulp van de eerder genoemde literatuur. Näswall et al. (2008) toonden aan dat baanonzekerheid kan leiden tot een verminderde organisatiebetrokkenheid en een negatieve attitude ten opzichte van de organisatie. Deze negatieve attitude en verminderde betrokkenheid kunnen tot gevolg hebben dat men minder open staat voor de geboden steun waardoor men minder steun ervaart. De onzekerheid over de toekomst die volgens Näswall et al. (2008) als gevolg van baanonzekerheid kan optreden kan de verminderde carriëretevredenheid verklaren. Werknemers worden hierdoor beperkt in hun carrièreplannen. Deze onzekerheid zou ook de verminderde carriëregroei kunnen verklaren. Organisatie zijn in tijden van onzekerheid veel minder gericht op groei, waardoor ook minder werknemers een groei in hun carrière doormaken.

De invloed van sekseverschillen

Conform hypothese 4a ervaren vrouwen meer steun vanuit hun leidinggevende dan mannen. Er is echter geen verschil in de mate waarin mannen en vrouwen POS ervaren. Hypothese 4a wordt daarom gedeeltelijk aangenomen. De uitkomst dat vrouwen meer steun vanuit hun leidinggevende ervaren dan hun mannelijke collega's, kan verklaard worden door het onderzoek van Kendler et al. (2005) waaruit blijkt dat vrouwen meer open staan voor steun dan mannen. Echter bestaat er geen sekseverschil voor POS. Het ontbreken van een sekseverschil in de mate van POS kan veroorzaakt worden doordat deze vorm van steun een meer indirecte vorm betreft. POS wordt veelal collectief vanuit de organisatie aangeboden en niet op aanvraag van een individu. Een werknemer kan wel individueel invloed uitoefenen op zijn leidinggevende om zo de mate van steun te verhogen of te verlagen. Onderzoek van Kendler et al. (2008) toont aan dat vrouwen meer behoefte te hebben aan steun. Het zou zo kunnen zijn dat vrouwen hun leidinggevende vaker om steun vragen dan mannen, waardoor zij vervolgens ook meer steun ervaren.

De tweede hypothese met betrekking tot sekseverschillen, hypothese 4b, wordt aangenomen. Mannen blijken meer carriëregroei door te maken dan vrouwen. Dit komt overeen met onderzoek van Crosby (1982) en met meer recent onderzoek van Sabatier et al. (2006) onder academici. De verschillen in de mate waarin mannen en vrouwen zich ontwikkelen binnen hun carrière blijken nog steeds te bestaan. Vervolgens is er exploratief gekeken naar de verschillen in carriëretevredenheid tussen mannen en vrouwen. De aandacht

voor de sekseverschillen in carrièregroei blijken geen verschil te veroorzaken met betrekking tot carrièretevredenheid. Een mogelijke verklaring voor het ontbreken van dit verschil zou kunnen zijn dat het ambitieniveau van de vrouwelijke participanten lager ligt, waardoor zij eerder tevreden zijn over hun carrière.

4.2 Kanttekeningen en Toekomstig Onderzoek

Een eerste beperking van dit onderzoek betreft dat het mogelijke verschil in functieniveau van de participanten. Gezien de sector waarin dit onderzoek heeft plaatsgevonden, is het goed mogelijk dat de vrouwelijke participanten in dit onderzoek overwegend administratieve functies vervullen, terwijl mannen met name ‘hogere’ functies vervullen. Het verschil in functies zou bepalend kunnen zijn voor de behoefte aan steun, het ambitieniveau en de daarmee samenhangende carrièretevredenheid. In vervolgonderzoek zou er gekeken kunnen worden naar de invloed van functieniveau op deze variabelen.

De tweede beperking in dit onderzoek betreft het samenvoegen van de schalen voor psychosociale steun en carrièresteun tot de schaal steun leidinggevende. Vanwege de hoge correlatie tussen beide schalen is hier voor gekozen. De validiteit van deze nieuw gevormde schaal zal in vervolgonderzoek echter getest moeten worden om er zeker van te zijn dat hier het juiste construct gemeten wordt.

Een andere beperking is de mogelijke subjectiviteit die op kan zijn getreden bij het invullen van de vragenlijst. Participanten hebben de vragenlijst vanuit hun eigen beleving ingevuld. Hierdoor kunnen de resultaten enigszins vertekend zijn.

Als laatste kan de causaliteitsvraag in dit onderzoek niet beantwoord worden omdat er gebruik is gemaakt van een cross-sectioneel design zonder herhaalde metingen. De richting van de verbanden tussen steun, carrièretevredenheid en carrièregroei kan daardoor niet worden vastgesteld. Om de veronderstelde causaliteit tussen steun, carrièretevredenheid en carrièregroei aan te tonen is longitudinaal onderzoek bij dezelfde onderzoeksgroep een mogelijkheid.

Tot slot leiden een aantal resultaten tot mogelijkheden voor vervolgonderzoek. Zo is het naar aanleiding van eerder beschreven resultaten interessant om na te gaan welk effect steun van collega’s heeft op werknemers met een hoge promotiefocus. Daarnaast werd als mogelijke verklaring voor het sekseverschil in ervaren steun vanuit de leidinggevende, gesuggereerd dat vrouwen meer steun vragen. Vervolgonderzoek zou hier meer duidelijkheid over kunnen geven.

4.3 Praktische implicaties

Door te achterhalen of regulatiefocus en baanonzekerheid modererend effect hebben op het verband tussen steun, carrièretevredenheid en carrièregroei krijgen organisaties meer inzicht in het belang van het bieden van steun aan verschillende soorten werknemers. Naar aanleiding van de resultaten uit het huidige onderzoek wordt organisaties aangeraden om de steun vanuit de organisatie voor werknemers met een sterke promotiefocus te beperken tot het noodzakelijke. Een hoge mate van POS heeft een negatieve invloed op de carrièretevredenheid van deze werknemers. Dit geldt echter niet voor steun vanuit de leidinggevende, waardoor wordt aangeraden om de steun vanuit de organisatie zoveel mogelijk via de leidinggevende aan te bieden.

Zoals eerder is beschreven komt de mate van baanonzekerheid die de werknemer ervaart niet altijd overeen met de objectieve situatie (Näswall et al., 2008). Daarom wordt aangeraden om, ondanks het ontbreken van een modererend effect, de mate van baanonzekerheid bij werknemers goed te monitoren. Dit kan een leidinggevende doen door tijdens korte evaluatiegesprekken met de werknemer onder andere te vragen naar de mate van baanonzekerheid. Daarnaast is het van belang dat de leidinggevende duidelijk aangeeft dat de werknemer altijd bij hem terecht kan waardoor de drempel om eventuele baanonzekerheid aan te geven, zo laag mogelijk is.

Samenvattend kan geconcludeerd worden dat steun in de meeste gevallen een positieve bijdrage levert aan de carrièregroei en carrièretevredenheid van werknemers. Er is echter gebleken dat er uitzonderingen zijn waardoor steun bij bepaalde werknemers geen, of een averechts, effect heeft op voornamelijk de carrièretevredenheid.

Literatuur:

- Allen, T. D., Eby, L. T., O’Brien, K. E. & Lentz, E. (2007). The state of mentoring research: a qualitative review of current research methods and future research implications. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 343 -357.
- Aiken, S. & West, S. G. (1991). *Multiple regression: testing and interpreting interactions*. Newbury Park, VA: Sage.
- Arkin, R. M., Lakin, J. L. & Leonardelli, G. J. (2006). A regulatory focus model of self-evaluation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43, 1002 – 1009.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 177–202.
- Arthur, M. B. & Rousseay, D. M. (1996). *The boundaryless career: a new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press, Inc.
- Ashford, S., Lee, C. and Bobko, P. (1989) Content, Causes, and Consequences of Job Insecurity: A Theory-based Measure and Substantive Test. *Academy of Management Journal*, 32(4), 803–29.
- Bartrum, D. & Creed, P. A. & Patton, W. (2004) Internal and External Barriers, Cognitive Style, and the Career Development Variables of Focus and Indecision. *Journal of Career Development*, 30, 277 – 293.
- Bedian, A. G., & Armenakis, A. A (1998). The cesspool syndrome: How drek floats to the top of declining organizations. *Academy of Management Executive*, 12, 58 – 67.
- Briscoe, J.P., Hall, D. T. & DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless career attitudes: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behaviour*, 69(1), 30-47.
- Brockner, J. & Higgins, E. T. (2001). Regulatory Focus Theory: implications for the study of emotions at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 35-66.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 875–884.
- Chao, G., Walz, P. & Gardner, P. D. (1991). Formal and informal mentorships: a comparison on mentoring functions and contrast with mentored counterparts. *Personnel Psychology*, 45, 619 - 636.
- Creed, P. A., Patton, W. & Bartrum, D. (2004) Internal and External Barriers, Cognitive Style, and the Career Development Variables of Focus and Indecision. *Journal of Career Development*, 30(4), 277 – 294.
- Crosby, F. A. (1982). *Relative deprivation and working women*. New York: Oxford University Press.

- Crowe, E., & Higgins, E. T. (1997). Regulatory Focus and Strategic Inclinations: Promotion and Prevention in Decision-Making. *Organizational behavior and human decision processes*, 69(2), 117 – 132.
- Deelstra, J. T., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., Stroebe, W., Van Doornen, L. P., & Zijlstra, F. R. H. (2003). Receiving instrumental support at work: When help is not welcome. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 324 – 331.
- Dries, N., Pepermans, R. & Carlier, O. (2008). Career success: Constructing a multidimensional model. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 254 -267.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashfort, B. E. (2004). Employability: a psycho-social construct, it's dimensions and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14-38.
- Higgins, E. T. (1997). Promotion and Prevention: Regulatory Focus as A Motivational Principle. *Advances in Experimental Social Psychology*, 30, 1 – 46.
- Jacobson, D. (1991). The conceptual approach to job insecurity. In *Job Insecurity: Coping with Jobs at Risk*: 23-29. London: Sage.
- Kark, R. & Van Dijk, D. (2007). Motivation to lead, motivation to follow: the role of the selfregulatory focus in leadership processes. *Academy of Management Review*, 32(2), 500 –528.
- Kendler, K. S., Myers, J. & Prescott, C. A. (2005). Sex difference in the relationship between social support and risk for major depression: a longitudinal study of opposite-sex twin pairs. *American Journal of Psychiatry*, 162(2), 250 – 265.
- Kirchmeyer, C. (2005). The effects of mentoring on academic careers over time: testing performance and political perspectives. *Human Relations*, 58(5), 637–660.
- Langens, T. A. (2007). Regulatory Focus and Illusions of Control. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33, 226 – 237.
- Markovits, Y., Ullrich, J., Dick, R., & Davis, A. J. (2008). Regulatory foci and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 485 – 489.
- Murphy, S. E., & Ensher, E. A. (2001). The role of mentoring support and self-management strategies on reported career outcomes. *Journal of Career Development*, 27, 229-245.
- Näswall, K., De Witte, H., Sverke, M., Van Ruysseveldt, J., Goslinga, S., Chirumbolo, A. & Hellgren, J. (2008). Job Insecurity, Union Support and Intentions to Resign Membership: A Psychological Contract Perspective. *European journal of industrial relations*, 14(1), 85 – 103.
- Noe, R. A. (1988). An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. *Personnel Psychology*, 41, 457 – 479.

- Reevy, G. M. & Maslach, C. (2001). Use of Social Support: Gender and Personality Differences. *Sex roles*, 44, 437 – 459.
- Reisel, W. D., Chia, S. L., & Maloles, C. M. (2005). Job insecurity spillover to key account management: negative effects on performance, effectiveness, adaptiveness, and esprit de corps. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 483- 503.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825 – 836.
- Sabatier, M., Carrere, & Mangematin, V. (2006). Profiles of Academic Activities and Careers: Does Gender Matter? An Analysis Based on French Life Scientist CVs. *The Journal of Technology Transfer*, 31(3), 311-324.
- Sorensen, K., & Ng, T. (2008). Toward a Further Understanding of the Relationships Between Perceptions of Support and Work Attitudes: A Meta-Analysis. *Group and Organization Management*, 33(3), 243 – 268.
- South, S. J., Markham, W. T., Bonjean, C. M. & Corder, J. (1987). Sex Differences in Support for Organizational Advancement. *Work and Occupations*, 14(2), 261-285.
- Sullivan, S. E. & Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 19 – 29.
- Van Dijk, D., & Kluger, A. N. (2004). Feedback sign effect on motivation: Is it moderated by regulatory focus? *Applied Psychology: An International Review*, 53, 113–135.
- Van Emmerik, I. J. H., Jawahar, I. M., & Stone, T. H. (2004). The relationship between personality and discretionary helping behaviours. *Psychological Reports*, 95(1), 355-365.
- Whitley, W., Dougherty, T. W., & Dreher, G. F. (1991). Relationship of career mentoring and socioeconomic origin to managers’ and professionals’ early career progress. *Academy of Management Journal*, 34(2), 331-351.
- Wilensky, H. L. (1961). Orderly Careers and Social Participation: The Impact of Work History on Social Integration in the Middle Mass. *American sociological review*, 26(4), 521 -539.
- Wu, P., Foo, M. & Turban, D. B. (2008). The role of personality in relationship closeness, developer assistance, and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 440 – 448.