

VAN OUDSHER WORDT HET OPLEIDEN EN ONTWIKKELEN VAN MEDEWERKERS PRIMAIR GEZIEN ALS EEN MIDDEL OM WERKNEMERS TE BEKWAMEN IN HET UITOEFENEN VAN HUN BAAN. INMIDDELS GROEIT HET BESEF DAT HRD NAAST HET ONTWIKKELEN VAN KENNIS EN KUNDE, EEN BELANGRIJKE ROL SPEELT IN HET AANTREKKEN, BINDEN EN BOEIEN VAN WAARDEVOLLE MEDEWERKERS. INTUÏTIEF WETEN WE DAT HET AANBIEDEN VAN ONTWIKKELMOGELIJKHEDEN ESSENTIEEL IS IN HET ONTWIKKELEN VAN TEVREDEN, CAPABEL EN BEREIDWILLIG PERSONEEL. INTERESSANT GENOEG, WORDEN DEZE INTUÏTIEVE VERONDERSTELLINGEN NU OOK DOOR EEN BREDE STROMING AAN WETENSCHAPPELIJK ONDERZOEK BEVESTIGD.

Opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden als conditie voor het binden en boeien van medewerkers

Een ander perspectief op HRD

**DOOR RONALD C. VISSER EN
LIDEWEY E.C. VAN DER SLUIS**

Dit artikel beoogt de in het intro geschetste 'andere' kijk op de toegevoegde waarde van opleiden en ontwikkelen te ondersteunen door het schetsen van een deel van de beschikbare onderzoekskennis op dit gebied. Het artikel biedt mensen uit de praktijk een helder overzicht van die HRD-elementen die aanzienlijke impact kunnen hebben op bijvoorbeeld de tevredenheid en betrokkenheid van werknemers. Allereerst zal kort uiteen worden gezet welke factoren hebben bijgedragen aan de centrale rol van leren en ontwikkelen in moderne arbeidsrelaties. Vervolgens zoomen we in op onderzoeksuitkomsten die aantonen hoe HRD een bijdrage kan leveren aan achtereenvolgens 'tevredenheid' en 'betrokkenheid'. Ten slotte wordt uiteengezet welke gevolgen de onderzoeksbevindingen hebben voor de praktijk en er wor-

den aanbevelingen gedaan hoe men de effectiviteit van opleiden en ontwikkelen kan optimaliseren.

ROL VAN OPLEIDEN EN ONTWIKKELEN IN DE MODERNE ARBEIDSRELATIE

Door de deregulering van markten, globalisering, technologische innovaties, verhoogde klanteneisen en de daaruit voortvloeiende concurrentiedruk zijn organisaties de afgelopen decennia gedwongen om hun vermogen om zich aan te passen te vergroten. Van Dam, Van der Heijden en Schyns (2006) stellen dat de behoefte om adequaat in te spelen op veranderingen twee trends in gang hebben gezet die belangrijke gevolgen hebben voor de employability en ontwikkeling van werknemers.

Ten eerste heeft de flexibilisering invloed gehad op de relaties tussen organisaties en haar werknemers en daarmee op de houding van medewerkers ten aanzien van hun eigen loop-

baan. Omdat traditionele baanzekerheid tegenwoordig eerder uitzondering dan regel is, hebben werknemers alternatieve manieren gezocht om hun werkgelegenheid veilig te stellen. Door zich te oriënteren op de (interne en externe) arbeidsmarkt, open te staan voor nieuwe ontwikkelingen en zich te blijven ontwikkelen, kan de moderne werknemer nieuwe arbeidsmarktkansen genereren.

Ten tweede is de opvatting van organisaties ten opzichte van expertise en individuele ontwikkeling sterk veranderd. Om flexibiliteit en brede inzetbaarheid te bewerkstelligen is men zich gaan realiseren dat dit slechts bereikt kan worden door werknemers zich continu te laten ontwikkelen.

Leren en ontwikkelen, voor zowel het individu als de organisatie, zijn noodzakelijk geworden om de continue veranderingen het hoofd te bieden. Hierdoor is de rol die HRD speelt in moderne arbeidsorganisaties prominenter geworden. Kort samengevat kan men stellen dat werknemers tegenwoordig verwachten dat organisaties uitdagend en gevarieerd werk verschaffen en daarnaast ruime mogelijkheden bieden om zich te laten scholen of anderszins te ontwikkelen. Op haar beurt verwachten organisaties dat werknemers zich proactief opstellen met betrekking tot hun eigen ontwikkeling en

Door zich te oriënteren op de (interne en externe) arbeidsmarkt kan de moderne werknemer nieuwe kansen genereren.

de leermogelijkheden die zij krijgen aangeboden met beide handen aanpakken (Roehling, Cavanaugh, Moynihan en Boswell, 2000). Binnen deze nieuwe arbeidsrelatie, die ook wel het 'leer- of ontwikkelcontract' wordt genoemd (Finegold, 1998), wordt traditionele baanzekerheid en loyaliteit van de werknemer ingeruild voor (interne en/of externe) werkzekerheid op basis van toegevoegde waarde. Het vermogen om waarde toe te voegen wordt in stand gehouden door enerzijds het aanbieden en anderzijds het benutten van een veelvoud

aan ontwikkelingsmogelijkheden. Voor werknemers betekent een bredere inzetbaarheid onder meer de mogelijkheid om een loopbaan na te streven die beter bij hen past (Van Dam, 2004). Van Dam et al. (2006) concluderen dat in tijden van onzekerheid, hoge verwachtingspatronen en een continue druk om zich blijvend te ontwikkelen het niet ondenkbaar is dat werknemers in toenemende mate zoeken naar een vruchtbare en betrouwbare uitwisselingsrelatie, waarin ze de kans krijgen zich zo breed en zo goed mogelijk te ontwikkelen. Wanneer we deze redenering volgen is het aannemelijk dat werkgevers die in staat zijn zo'n ontwikkelingsgerichte arbeidsrelatie aan te bieden, naast een toename in kennis en kunde ook nog eens positievere werkhoudingen van werknemers kunnen verwachten.

De reden waarom zowel onderzoekers als mensen uit de praktijk in toenemende mate geïnteresseerd zijn in werkhoudingen van werknemers, is het gevolg van de wetenschap dat de werkhoudingen een cruciale rol spelen in de totstandkoming van productiviteit. Binnen de strategische HRM wordt verondersteld dat organisaties hun prestaties kunnen bevorderen, door HRM-activiteiten zodanig in te zetten dat zij zowel het menselijk kapitaal vergroten als de arbeidsrelatie en werkhoudingen van werknemers positief beïnvloeden (Wright, Dunford en Snell, 2001). Uiteindelijk leidt de combinatie van kennis en kunde enerzijds, en werkhoudingen anderzijds, tot productief werkgedrag. HRD heeft zich decennialang geconcentreerd op het kennis-en-kundeaspect van opleiden en ontwikkelen, echter langzaam lijkt het besef te groeien dat de impact van personeelontwikkeling ook gezocht kan worden in het vormgeven en stimuleren van de arbeidsrelatie en de werkhoudingen van werknemers. De afgelopen vijftien jaar is er geleidelijk aan een reeks van onderzoeken gedaan die inderdaad aantonen dat opleiden en ontwikkelen invloed heeft op de werkhouding van werknemers. Deze onderzoeken richtten zich hoofdzakelijk op tevredenheid en betrokkenheid. Ondanks dat zowel tevredenheid en als betrokkenheid positief samenhangen met het functioneren van werknemers zijn deze begrippen conceptueel verschillend. Waar tevredenheid het positieve gevoel is dat mensen ervaren als gevolg van hun baan of elementen

daarvan (Spector, 1997), richt betrokkenheid zich hoofdzakelijk op de binding tussen werknemer en werkgevers en het gedrag dat daaruit voortvloeit (Meyer en Allen, 1997). We belichten hieronder de uitkomsten, eerst voor tevredenheid, daarna voor betrokkenheid.

TEVREDENHEID

Tevredenheid is één van de meest onderzochte werkhoudingen in de arbeidspsychologie. De reden hiervoor is tweeledig. Enerzijds redeneren mensen vanuit een humanistisch perspectief dat iedereen recht heeft op een baan waar hij of zij zich prettig in voelt, anderzijds leidt baantevredenheid tot waardevolle gedragingen van werknemers, zoals minder ziekteverzuim en een hogere arbeidsretentie. (Spector, 1997). De relatie tussen leermogelijkheden en tevredenheid is regelmatig onderzocht. Hieronder worden enkele onderzoeken kort geschreven.

Binnen het mkb zijn er een aantal interessante onderzoeken gedaan door Rowden (2000, 2002 en 2005). Uit zijn onderzoeken blijkt dat mogelijkheden voor informeel, incidenteel en formeel leren sterk verband houden met baantevredenheid. Het moet worden gezegd dat dit onderzoek zich niet zozeer richtte op participatie aan bijvoorbeeld formele leerac-

Baantevredenheid leidt tot waardevolle gedragingen van werknemers: minder ziekteverzuim en hogere arbeidsretentie.

tiviteiten zoals trainingen en cursussen, maar meer of de organisatie leermogelijkheden aanbiedt en of de organisatie aanmoedigend is als het gaat om leren. Men zou kunnen zeggen dat hij verschillende vormen van het leerklimate heeft gemeen. Uit de onderzoeken blijkt dat het informele leren het sterkst samenhangt met de tevredenheid van werknemers. Bij informeel leren gaat het om bijvoorbeeld het krijgen van hulp van ervaren collega's of de leidinggevenden. De studie van Van Gelderen, Van der Sluis en Jansen (2005) illustreert eveneens

dat informele leermogelijkheden een positieve impact kunnen hebben op de tevredenheid. Het onderzoek toont aan dat met name uitdagende taakkenmerken, zoals het leiden van veranderingen en het dragen van grote verantwoordelijkheid, een sterke invloed op tevredenheid van startende ondernemers heeft. Interessant genoeg bleken sommige andere leermogelijkheden, zoals het omgaan met obstakels, een negatieve impact te hebben op de tevredenheid van werknemers. Dit

Rowden: mogelijkheden voor informeel, incidenteel en formeel leren houden sterk verband met baantevredenheid.

benadrukt dat leren niet altijd over rozen gaat en dat organisaties dus kritisch dienen te kijken naar de leermogelijkheden waarmee zij hun werknemers confronteren.

Een grootschalig onderzoek onder fabrieksarbeiders wijst uit dat verplichte trainingen en werkgerelateerde ontwikkelingsactiviteiten onder werktijd samenhangen met tevredenheid, echter in zeer bescheiden mate (Birdi, Allen & Warr, 1997). Interessant genoeg verklaarden leren in eigen tijd en carrièreplanning geen extra verschillen in de mate van tevredenheid tussen werknemers. Het is opvallend te noemen dat sterkte van de relaties tussen participatie in leeractiviteiten en tevredenheid beperkt zijn. Te meer omdat uit het onderzoek van Saks (1995), onder een groep van startende accountants, wel blijkt dat het deelnemen aan trainingen verband houdt met de tevredenheid van werknemers. Het is goed mogelijk dat de sterkere verbanden die in het onderzoek van Saks zijn gevonden mede worden verklaard doordat nieuwkomers op de arbeidsmarkt zich in eerste instantie enigszins onzeker voelen over hun functioneren en dat handreikingen om hun kennis en kunde te vergroten als buitengewoon welkom worden ervaren. Daarnaast kan ook de houding ten opzichte van leren en ontwikkelen van de onderzoekspopulaties hierbij een rol spelen. Zo hebben laagopgeleiden relatief veel weer-

stand tegen formele leeractiviteiten en is het dus niet vanzelfsprekend dat leren positieve associaties oproept (Smit, 2006). Derhalve is het aan te raden dat organisaties hun didactische beleid, qua vorm, inhoud en benadering, afstemmen op de betreffende doelgroep die zij wensen te bereiken. Ook Holton (2001) onderzocht leerpraktijken in relatie tot de tevredenheid van nieuwkomers binnen organisaties. Hij kwam tot de conclusie dat met name de mate waarin werknemers het gevoel hebben dat recht wordt gedaan aan hun kennis en kunde invloed heeft op de tevredenheid van medewerkers. Ook speelden socialisatieprogramma's en het bespreken van de voortgang met leidinggevendenden een rol. Ook de studie van Bartlett (2001) is het noemen waard. In dit onderzoek richt Bartlett zich onder meer op de relatie tussen

De mate waarin werknemers vinden dat recht wordt gedaan aan hun kennis en kunde, heeft invloed op hun tevredenheid.

trainingsparticipatie, toegankelijkheid en beschikbaarheid van trainingsmogelijkheden en de aanmoedigende rol van de leidinggevende aangaande leren en ontwikkelen. Zijn onderzoek onder verpleegsters wijst uit dat met name de rol van de leidinggevende essentieel lijkt te zijn. Ook de beschikbaarheid van trainingsmogelijkheden en de verwachte voordelen van trainingen vertonen een redelijke samenhang met tevredenheid. Trainingsparticipatie houdt echter geen statistisch significant verband met tevredenheid. Een vergelijkbaar patroon vonden Visser en Van der Sluis (2006) onder een groep hoog opgeleide ambtenaren. Support voor training en persoonlijke ontwikkeling, gemeten als de beschikbaarheid van nuttige leermogelijkheden, de aanmoediging van leidinggevendenden en zo min mogelijk belemmerende factoren zoals een gebrek tijd en geld, bleek eveneens belangrijker te zijn voor werknemertevredenheid dan trainingsdeelname. Dat met name percepties van support en aanmoediging aangaande ontwikkeling verband houdt met tevredenheid wordt

ook bevestigd door het onderzoek van Lee en Bruvold (2003). Zij onderzochten de relatie tussen percepties van support voor persoonlijke ontwikkeling zoals loopbaanondersteuning en trainingen gericht op toekomstige banen, en de baantevredenheid van verpleegsters.

Tot slot is de rol die collega's spelen in de ontwikkeling van werknemers eveneens van belang. Higgings (2000) onderzocht of de hoeveelheid steun in ontwikkeling, in termen van het aantal collega's die hulp bieden en de mate waarin zij kennis delen en andere werknemers aanmoedigen, tot tevredenheid van jonge juristen zou leiden. Deze informele bronnen van leren en ontwikkeling bleken inderdaad bij te dragen aan de mate van tevredenheid. Ook het hebben van bijvoorbeeld een mentor kan de tevredenheid bevorderen (Van Emmerik, 2004). Uit meta-analyses blijkt vervolgens dat mentoring gericht op loopbaanontwikkeling sterker samenhangt met tevredenheid dan psychosociale mentoring (Allen, Eby, Poteet, Lents en Lima, 2004).

Dat de rol van leidinggevende belangrijk kan zijn, wees het onderzoek van Bartlett (2001) al uit. Interessant genoeg lijken er ook indicaties te zijn dat coachend leidinggeven kan resulteren in een toename van tevredenheid. Uit een onderzoek naar de relatie tussen coachend gedrag van leidinggevendenden en de tevredenheid van logistieke medewerkers blijkt zo'n 44% van de tevredenheid van de werknemers door deze managementstijl verklaard kon worden (Ellinger, Ellinger en Keller, 2003).

Het is interessant om te zien dat het niet zozeer lijkt gaan om de participatie in opleidings- en ontwikkelingsactiviteiten, maar eerder om de aanwezigheid en beschikbaarheid van nuttige leermogelijkheden en de aanmoediging daarvoor vanuit de organisatie. Zowel de onderzoeken van Bartlett (2001), Birdi et al. (1997), Holton (2001) als Visser en Van der Sluis (2006) illustreren dat daadwerkelijk trainingsparticipatie een bescheiden samenhang vertoont met tevredenheid. Ook moet wel worden vastgesteld dat de sterkte van de relaties erg kan variëren en dat er aanwijzingen zijn dat de persoonlijke eigenschappen van medewerkers de impact van leren op de tevredenheid beïnvloeden.

Leervariabelen:	Sterkte	Onderzoeker(s)
Specifieke leermogelijkheden		
Support van leidinggevende voor leren	+++	Bartlett (2001),
Support van de organisatie voor persoonlijke ontwikkeling	++	Lee & Bruvold (2003)
Support voor training en persoonlijke ontwikkeling	++	Visser & Van der Sluis (2006)
Toegankelijkheid van trainingen	++	Bartlett (2001)
Trainingsparticipatie:		
Verplichte trainingen in werktijd	+	Birdi et al. 1997
Werkgerelateerde ontwikkelingsactiviteiten in werktijd	+	idem
Vrijwillig leren in eigen tijd	g.r.	idem
Carrièreplanningactiviteiten	g.r.	idem
Trainingfrequentie / Trainingsduur	g.r.	Bartlett (2001); Visser & Van der Sluis (2006)
Verwachte voordelen van de training	++	idem
Trainingsparticipatie (onder nieuwe werknemers)	+++	Saks (1995)
Uitdagende taakkenmerken	++	Van Gelderen et al. (2005)
Hoeveel collega's die ontwikkeling ondersteunen	++	Higgins (2000)
Hoeveelheid psychosociale steun	++	idem
Hebben van een mentor	+(+)	Emmerik (2004); Allen et al. (2004)
Coachend gedrag van leidinggevende	+++	Ellinger et al. (2003)
Leerklimaat		
Informele leermogelijkheden	++(+)	Rowden (2000, 2003, 2005)
Formele leermogelijkheden	++(+)	idem
Incidentele leermogelijkheden	++(+)	idem
Op basis op Pearson's correlatie		
+++ =	relatie tussen	0.4-0.6
++ =	relatie tussen	0.2-0.4
+ =	relatie tussen	0.1-0.2

Tabel 1. Overzichten van onderzoeken naar de relatie tussen opleiden en ontwikkelen en tevredenheid

In tabel 1 is een overzicht gegeven van de boven beschreven onderzoeken en zijn eveneens de sterkte van de relaties tussen leervariabelen en tevredenheid weergegeven.

HOE ONTWIKKELT TEVREDENHEID ZICH?

Dat er een verband is tussen leermogelijkheden en tevredenheid blijkt uit de boven beschreven onderzoeken. De vraag blijft echter hoe tevredenheid zich ontwikkelt en welke rol trainings- en ontwikkelingsmogelijkheden daarbij spelen. Ondanks dat er een veelvoud aan instrumenten in omloop is dat de tevredenheid van werknemers kan meten, is er geen eenduidige en sluitende theorie over hoe het zich ontwikkelt (Jansen, 2003). De meest besproken theorie is de job characteristics theory van Hackman en Oldman. Deze theorie suggereert dat tevredenheid ontstaat doordat werknemers het gevoel hebben betekenisvol werk te doen en verantwoordelijkheid te dragen. Ook speelt de terugkoppeling van de geleverde prestaties een belangrijke rol. Training en ontwikkeling zouden aan de hand van deze theorie kunnen bijdragen aan tevredenheid, omdat zij werknemers het gevoel kunnen geven dat zij belangrijk zijn doordat de organisatie schaarse middelen zoals tijd en geld in hun ontwikkeling investeert. Ook kunnen ontwikkelingsmogelijkheden gericht zijn op het vergroten van de inzetbaarheid van werk-

Hoe ontwikkelt de tevredenheid zich en welke rol spelen trainings- en ontwikkelingsmogelijkheden daarbij?

nemers hetgeen meer (en in ieder geval andere) verantwoordelijkheden als gevolg kan hebben. Op het moment dat mensen door matig functioneren worden genoodzaakt een opleiding of cursus te volgen, kan dit in eerste instantie een negatieve impact hebben op de tevredenheid van werknemers. Immers worden zij zo gewezen op hun tekortkomingen. Echter, als de effectieve deelname aan een opleiding, cursus of training helpt om eventuele prestatiebar-

rières te beslechten, dan kan deelname wel een positieve impact hebben op de tevredenheid.

De goal-attainment theory, die stelt dat zaken die het behalen van gewenste doelen bevorderen tot tevredenheid kunnen leiden, kan eveneens verklaren waarom leermogelijkheden kunnen leiden tot tevredenheid. Werknemers die bijvoorbeeld graag een loopbaanverandering of promotie ambiëren, kunnen door trainingen en opleidingen dichter bij

Tevredenheid ontwikkelt zich door het verschil tussen wat werknemers verwachten en wat zij aangeboden krijgen.

hun doelstellingen komen. Dit zal vervolgens tot tevredenheid leiden.

Tot slot kan men met enige zekerheid stellen dat tevredenheid zich simpelweg ontwikkelt door het verschil tussen wat werknemers verwachten van hun baan en werkgever en wat zij uiteindelijk aangeboden krijgen. De impact die dat verschil vervolgens heeft, is afhankelijk van de mate waarin werknemers belang hechten aan het desbetreffende punt. Gezien de ontwikkelingen binnen de arbeidsrelaties, waarin het belang van leermogelijkheden zijn toegenomen en de verwachtingen van de werknemers hoger zijn, is het evident dat zowel formele als informele leermogelijkheden een centrale rol spelen in de totstandkomingen van tevredenheid.

BETROKKENHEID

In toenemende mate zijn organisaties op zoek naar factoren die de betrokkenheid van medewerkers beïnvloeden. Betrokkenheid is te categoriseren in diverse vormen waarvan de onderverdeling van Meyer en Allen de bekendste is (1997). Zij onderscheiden affectieve, normatieve en calculerende betrokkenheid. Affectieve betrokkenheid wordt getypeerd door een mind-set van verbondenheid. Werknemers voelen zich deel uitmaken van de organisatie en willen een bijdrage leveren aan het succes ervan. Normatieve betrok-

kenheid wordt gevormd door het gevoel van werknemers dat ze bepaald werkgedrag moeten vertonen uit loyaliteit naar de organisatie en ter compensatie voor hetgeen zij hebben ontvangen. Calculerende betrokkenheid komt voort uit een gevoel dat werknemers geen andere keuze hebben dan om bij de organisatie te blijven werken, het zij uit een gebrek aan alternatieven of omdat werknemers veel van zichzelf hebben geïnvesteerd in de organisatie.

Affectieve betrokkenheid is de meest onderzochte variant en heeft ook de meest positieve invloed op het functioneren van werknemers, in het verloop van het artikel zal met de term betrokkenheid dan ook affectieve betrokkenheid worden bedoeld. Deze vorm van betrokkenheid wordt hoofdzakelijk gevormd door een gevoel van identificatie met de organisatie en leidt ertoe dat werknemers zich willen inzetten voor de organisatie. Betrokkenheid heeft een positieve uitwerking op de retentie van werknemers en hun functioneren, zowel binnen als buiten de gestelde functieomschrijvingen. Daarnaast verzuimen betrokken werknemers minder vaak (Meyer, Stanley, Herscovitch en Topolnytsky, 2002). Derhalve ziet men zowel in de praktijk als in de wetenschappen een toenemende interesse in betrokkenheid. Hieronder worden een aantal onderzoeken beschreven waar de relatie tussen leer mogelijkheden en betrokkenheid centraal staat.

Eén van de weinige onderzoeken die een longitudinale onderzoeksopzet hebben toegepast, is de studie van Tannenbaum, Mathieu, Salas en Connon-Bowers (1991) en meer recent Liu (2007). Zij concluderen dat een achtweekse socialisatietraining leidde tot een hogere mate van betrokkenheid van onlangs gerekruteerde mariniers. Ook bleek de mate waarin de training voldeed aan de verwachtingen en de mate van tevredenheid met de training een bijdrage te leveren aan de toename in betrokkenheid. Een kanttekening moet geplaatst worden bij dit onderzoek omdat het (wederom) nieuwkomers binnen organisaties betreft. Voor deze onderzoekspopulatie geldt immers dat men kan verwachten dat de betrokkenheid per definitie zal toenemen in de eerste maanden van het dienstverband. Derhalve moet men enigszins terughoudend zijn om de stijging in betrok-

kenheid toe te schrijven aan de deelname in het trainingsprogramma. Een vergelijkbaar onderzoek werd onlangs uitgevoerd door Liu die onderzocht of tevredenheid met geboden trainingen de betrokkenheid van verkopers in de eerste 18 maanden van hun aanstelling beïnvloedden. De onderzoeker komt inderdaad tot de conclusie dat naast de toewijding aan de directe leidinggevende en de eerlijkheid van beloningen, de tevredenheid met trainingen een duidelijke

Liu: tevredenheid met trainingen heeft een duidelijke impact op de veranderingen in betrokkenheid met de organisatie.

impact had op de veranderingen in betrokkenheid met de organisatie. Dat de tevredenheid met ontwikkelingsmogelijkheden belangrijk is voor werknemers in moderne arbeidsrelaties wordt nog eens onderstreept door het onderzoek van Tansky en Cohen (2003) onder managers uit de zorg. Zij concluderen dat tevredenheid met de eigen ontwikkeling in sterke mate bijdraagt aan de betrokkenheid ten opzichte van de werkgever.

De mogelijkheid om deel te nemen aan opleidingen, cursussen en trainingen blijkt eveneens samen te hangen met de betrokkenheid van werknemers. Dit blijkt onder meer uit het onlangs verschenen proefschrift van De Man (2006). Daarnaast onderschrijft het onderzoek ook het belang van het aanbieden van interne doorgroeimogelijkheden op de betrokkenheid.

Wat wederom opvalt is dat met name leer mogelijkheden in termen van support vanuit de organisatie en van de leidinggevende een centrale rol lijkt te spelen in de ontwikkeling van betrokkenheid. Uit verscheidene studies onder diverse onderzoekspopulaties, zoals verpleegsters (Bartlett, 2001; Bartlett en Kang, 2004, Lee en Bruvold, 2003), hoogopgeleide ambtenaren (Ito en Brotheridge, 2005; Visser en Van der Sluis, 2006) en werknemers uit de ICT (Ahmad en Bakar, 2003),

Leervariabelen:	Sterkte	Onderzoeker(s)
Specifieke leermogelijkheden		
Support van leidinggevende voor training	+++(+)	Bartlett (2001); Bartlett & Kang (2004)
Support van de leidinggevende voor ontwikkeling	++	Ito & Brotheridge (2005)
Toegankelijkheid en beschikbaarheid van trainingen	+++	idem; Ahmad & Bakar (2003)
Beschikbaarheid van trainingen	++	De Man (2006)
Support van de organisatie voor persoonlijke ontwikkeling	+++	Lee & Bruvold (2003)
Support voor training en persoonlijke ontwikkeling	++	Visser & Van der Sluis (2006)
Support voor persoonlijke ontwikkeling:		
Aanpassingsvermogen van loopbaan	++	Ito & Brotheridge (2005)
Participatie aan besluitvorming	++	idem
Autonomie	++	idem
Tevredenheid met de support voor training vanuit de organisatie	+++	Tansky & Cohen (2001)
Interne doorgroeimogelijkheden	+++	De Man (2006)
Trainingsparticipatie:		
Verplichte trainingen in werktijd	+	Birdi et al. 1997
Werkgerelateerde ontwikkelingsactiviteiten in werktijd	+	idem
Vrijwillig leren in eigen tijd	g.r.	idem
Carrièreplanningactiviteiten	g.r.	idem
Trainingfrequentie / Trainingsduur	g.r., +	Bartlett (2001); Visser & Van der Sluis (2006); Bartlett & Kang (2004)
Verwachte voordelen van de training	+(++)	idem; Ahmad & Bakar (2003)
Mate waarin de training voldoet aan de verwachtingen	+	Tannenbaum et al. (1991)
Tevredenheid met de training	++	idem
	Op basis op Pearson's correlatie	
	+++ =	relatie tussen 0.4-0.6
	++ =	relatie tussen 0.2-0.4
	+ =	relatie tussen 0.1-0.2

Tabel 2. Overzichten van onderzoeken naar de relatie tussen opleiden en ontwikkelen en affectieve betrokkenheid

blijkt dat deze factoren cruciaal zijn in de ontwikkeling van betrokkenheid. Hetzelfde patroon wordt zichtbaar als bij de relatie tussen leermogelijkheden en tevredenheid: daadwerkelijke participatie lijkt slechts een bijrol te spelen. In tabel 2 staan de belangrijkste relaties uit de beschreven onderzoeken afgebeeld.

HOE ONTWIKKELT BETROKKENHEID ZICH?

Wanneer men kijkt naar de factoren die in het algemeen betrokkenheid veroorzaken, komen enkele gemeenschappelijke thema's naar voren. Met name werkervaringen waarbij de werknemer het gevoel krijgt dat hij of zij wordt gewaardeerd, gerespecteerd en goed behandeld leiden tot betrokkenheid (Meyer en Allen, 1997). De achterliggende social exchange theory, stelt dat binnen een uitwisselingsrelatie de ene handeling wordt beantwoord met een gelijksoortige handeling van de andere partij. Wanneer organisaties dus handelen in het belang van de werknemers, zullen werknemers dat vervolgens beantwoorden met productief werkgedrag dat in belang van de organisatie is. Opleiden en ontwikkelen kan door werknemers worden opgevat als uitingen van de steun en betrokkenheid naar de werknemers toe. Aan de hand van deze theorie is het dus ook niet opmerkelijk dat percepties van aanmoediging en support door de leidinggevende en organisatie belangrijk zijn in de vorming van betrokkenheid, dit soort uitingen vormen de basis van een vruchtbare werking van de uitwisselingsrelatie. Het is voor organisaties dus niet noodzakelijk om werknemers per definitie te laten participeren in opleidings- en ontwikkelingsactiviteiten, want slechts het aanbieden laat de blik van goede wil al zien. Het niet aanbieden van leermogelijkheden kan daarentegen worden geïnterpreteerd als onverschilligheid ten opzichte van bijvoorbeeld de employability van werknemers. Dit kan vervolgens leiden tot een afname in betrokkenheid.

CONCLUSIE

Uit dit overzichtsartikel komt naar voren dat leren een belangrijke rol kan spelen in de ontwikkeling van waardevolle werkhoudingen. Het biedt een ander perspectief om naar leren binnen organisaties te kijken. De veronderstelling dat

opleiden en ontwikkelen zowel kan leiden tot een vergroting van de kennis en kunde als het bevorderen van de tevredenheid en betrokkenheid is zonder meer gerechtvaardigd. De volgende factoren lijken de meeste impact te hebben op de ontwikkeling van positieve werkhoudingen:

- support voor zowel formeel als informeel leren van leidinggevenden;
- beschikbaarheid en toegankelijkheid van nuttige opleidingen en trainingsmogelijkheden;
- aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling vanuit de organisatie.

Het lijkt erop dat met name het leerklimaat een gunstig effect heeft. Daadwerkelijke deelname aan formele leermogelijkheden lijkt slechts een beperkte bijdrage te leveren. De conclusie dat participatie niet noodzakelijk is en dat dus daadwerkelijk investeringen achterwege kunnen blijven ligt op de loer. Deze interpretatie van de onderzoeksresultaten is echter niet aan te raden, immers blijkt uit onderzoek van Granrose (2006) dat het niet kunnen voldoen aan de gewekte verwachtingen aangaande leermogelijkheden een negatieve impact zal hebben op de betrokkenheid van werknemers. Het spreekwoord 'belofte maakt schuld' lijkt hier van toepassing.

WAT BETEKENT DIT VOOR DE PRAKTIJK?

Uit het overzicht komt naar voren dat verschillende vormen van leermogelijkheden de werkhoudingen van werknemers kunnen bevorderen. Deze kennis is om meerdere redenen interessant voor de HRD-professie.

Ten eerste biedt de wetenschap dat leermogelijkheden ook de tevredenheid en betrokkenheid kunnen stimuleren extra legitimatie voor de grote investeringen die organisaties doen in de ontwikkeling van hun personeel. Het verheldert immers de link die tussen leren en presteren bestaat. Het enerzijds vergroten van de kennis en kunde van werknemers en het anderzijds bevorderen van hun tevredenheid en betrokkenheid biedt een buitengewoon aantrekkelijke value proposition. Met name in tijden van een krapper wordende arbeidsmarkt zijn tevredenheid en betrokkenheid extra belangrijk met het oog op het binden en boeien van waardevolle werknemers.

Ten tweede biedt het organisaties een alternatieve wijze waarop investeringen in opleiden en ontwikkelen kunnen worden geëvalueerd. Hierbij lijkt het verstandig om niet individuele leeractiviteiten te evalueren in relatie tot werkhoudingen, maar om bundels van ontwikkelingsmogelijkheden of het algehele leerklimaat in beschouwing te nemen. Diverse leeractiviteiten zouden bijvoorbeeld kunnen worden opgenomen in jaarlijkse medewerkerstevredenheidsonderzoeken. In zo'n evaluatie zouden onder meer de aanwezigheid, toegankelijkheid en tevredenheid met verschillende leer- en ontwikkelingsmogelijkheden kunnen worden onderzocht in relatie tot de werkhouding van werknemers.

Ten derde biedt het HRD'ers een ander perspectief om de effectiviteit van leerpraktijken verder te verfijnen. Waar HRD'ers zich van origine richten op het creëren van de randvoorwaarden waar kennis en kunde zich optimaal ontwikkelen en een bijdrage kunnen leveren aan de doelstellingen van de organisatie, zouden zij nu het accent kunnen verleggen door ook te kijken naar hoe leren essentiële werkhoudingen kan bevorderen. Op basis van het gepresenteerde onderzoeksoverzicht of aan de hand van eigen organisatiespecifiek onderzoek, zou men het aanbod van leermogelijkheden kunnen optimaliseren. Support voor leren en ontwikkelen van leidinggevendenden, de beschikbaarheid van nuttige formele en informele leermogelijkheden en een geheel aanmoedigend leerklimaat bieden belangrijke aanknopingspunten voor hoe HRD kan bijdragen aan het verbeteren van een duurzame arbeidsrelatie tussen werknemer en werkgever. De vraag zal zich richten op hoe leerlandschappen gecreëerd kunnen worden waar mensen niet alleen leren en ontwikkelen om zich te bekwamen in hun vak, maar waar deze mogelijkheden eveneens leiden tot gemotiveerde, betrokken en tevreden werknemers.

Dr. Lidewey van der Sluis is directeur van het Powerhouse "Competing for Talent" aan de Nyenrode Business Universiteit. Tevens is zij als universitair hoofddocent Bedrijfskunde verbonden aan de Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van de Vrije Universiteit te Amsterdam. Email: esluis@feweb.vu.nl

Ronald C. Visser MSc voltooide onlangs zijn studie Bedrijfswetenschappen aan de Vrije Universiteit in Amsterdam. Voor zijn masterscriptie deed hij een omvangrijk empirisch onderzoek naar de relatie tussen opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden en de werkhouding van medewerkers. Emailadres: RCVisser@gmail.com

LITERATUUR

- Ahmad, K.Z., en Bakar, R.A. (2003). The association between training and organizational commitment among white-collar workers in Malaysia. *International Journal of Training and Development*, 7, 166-185.
- Allen, T.D., Eby, L.T., Poteet, M.L., Lentz, E., en Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protegee: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, 127-136.
- Bartlett, K.R. (2001). The relation between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly*, 12, 335-352.
- Bartlett, K. R., en Kang, D. (2004). Training and organizational commitment among nurses following industry and organizational change in New Zealand and United States. *Human Resource Development International*, 7, 423-440.
- Benson, G.S., Finegold, D., en Mohrman, S.A. (2004). You paid for the skills, now keep them: Tuition reimbursement and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 47, 315-331.
- Birdi, K., Allan, C., en Warr, P. (1997). Correlates and perceived outcomes of four types of employee development activity. *Journal of Applied Psychology*, 82, 845-857.
- Dam, K. van (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 29-51.
- Dam, K., van, Van der Heijden B.I.J.M., en Schyns, B. (2006). Employability en individuele ontwikkeling op het werk. *Gedrag & Organisatie*, 19, 53-68.
- Ellinger, A.D., Ellinger, A.E., en Keller, S.B. (2003). Supervisory coaching behaviour, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14, 435-458.

- Emmerik, I.J.H., van (2004). The more you get the better: Mentoring constellations and intrinsic career success. *Career Development International*, 9, 578-594.
- Finegold, D. (1998). The new learning partnership - sharing responsibility for building competence. In S. Mohrman, J. Galbraith, E. Lawler III & Associates, *Tomorrow's organization - Crafting winning capabilities in a dynamic world*, 179-207. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gelderen, M. van, Sluis, E.C. van der, en Jansen, P.G.W. (2005). Learning opportunities and learning behaviours of small business starters: Relations with goal achievement, skill development and satisfaction. *Small Business Economics*, 25, 97-108.
- Granrose, C.S., and Baccili, P.A. (2006). Do psychological contracts include boundaryless or protean careers? *Career Development International*, 11, 163-182.
- Higgins, M.C. (2000). The more the merrier? Multiple developmental relationships and work satisfaction. *Journal of Management Development*, 19, 277-296.
- Holton III, E.F. (2001). New employee development tactics: Perceived availability, helpfulness, and relationships with job attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 16, 73-85.
- Ito, J.K., en Brotheridge, C.M. (2005). Does supporting employees' career adaptability lead to commitment, turnover, or both? *Human Resource Management*, 44, 5-19.
- Jansen, P.G.W. (2003). *Organisatie en Mensen*. Soest: Uitgeverij Nelissen
- Lee, C.H., en Bruvold, N.T. (2003). Creating value for employees: Investment in employee development. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 981-1000.
- Liu, C.-M. (2007). The early employment influences of sales representatives on the development of organizational commitment. *Employment Relations*, 29, 5-15.
- Man, C.P. de (2006). *Develop, Deploy & Defend: The contribution of Human Resource Development to employee affective commitment*. Proefschrift Universiteit Twente
- Meyer, J.P., en Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oak, CA: Sage
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L, en Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Roehling, M.V., Cavanaugh, M.A., Moynihan, L.M., en Boswell, W.R. (2000). The nature of the new employment relationship: A content analysis of the practitioner and academic literatures. *Human Resource Management*, 39, 305-320.
- Rowden, R. (2002). The relationship between workplace learning and job satisfaction in small to medium-sized businesses. *Human Resource Development Quarterly*, 13, 407-426.
- Rowden, R., en Ahmed, S. (2000). The relationship between workplace learning and job satisfaction in small to medium-sized businesses in Malaysia. *Human Resource Development International*, 3, 307-322.
- Rowden, R.W., en Conine, C.T. (2005). The impact of workplace learning on job satisfaction in small US commercial banks. *Journal of Workplace Learning*, 17, 215-230.
- Saks, A.L. (1995). Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 80, 211-225.
- Smit, A. (2006). Laagopgeleiden leren niet uit zichzelf. *Gids voor Personeelsmanagement*, 85, 7/8, 36-38.
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Tannenbaum, S.I., Mathieu, J.E., Salas, E., en Cannon-Bowers, J.A. (1991). Meeting trainees' expectations: The influence of training fulfillment on the development of commitment, self-efficacy, and motivation. *Journal of Applied Psychology*, 76, 759-769.
- Tansky, J.W., en Cohen, D.J. (2001). The relationship between organizational support, employee development, and organizational commitment: An empirical study. *Human Resource Development Quarterly*, 12, 285-300.
- Visser, R.C., en Sluis, E.C. van der (2006). *Empirical evidence for positive effects of training and development opportunities on work attitudes of employees in the public sector*. Paper gepresenteerd op 'The International Human Resource Development Conference', Nederland, Amsterdam, 9-11 Oktober 2006.
- Wright, P.M., Dunford, B.B., en Snell, S.A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701-721.