

**De Staat van het Psychologisch Contract**  
***The state of the Psychological Contract***

-

Onderzoek van de staat van het psychologisch contract voor verschillende generaties onderwijspersoneel en hun intentie om de organisatie te verlaten  
*Research of the state of the psychological contract for different generations of educational staff and their intention to leave the organization*



**Gwen Moerman**

Open Universiteit Nederland

Eindschrijving voor de wo-masteropleiding Management

Faculteit : Managementwetenschappen  
Opleiding : Master of Science Management  
Begeleider : Robert Blomme  
Medebeoordelaar : Martine Coun

september, 2016

## Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Abstract	4
Samenvatting	7
1. Inleiding	11
1.1. Aanleiding en probleemstelling	11
1.2. Methode van onderzoek	14
2. Literatuuronderzoek	14
2.1. Definitie van het psychologisch contract	14
2.2. Generaties en hun intentie tot uitstroom	16
2.3. Onderwijs en het psychologisch contract	23
3. Methodologie	24
3.1. Methode van onderzoek	24
3.2. Dataverzameling	25
3.3. Operationalisatie	25
3.4. Data-analyse	27
3.5. Methodologische issues	28
4. Resultaten	29
4.1. Algemeen	29
4.2. Gemiddelden en bivariate correlatie	30
4.3. Regressie analyse	32
5. Conclusies, discussie en aanbevelingen	33
5.1. Discussie	33
5.2. Conclusie	35
5.3. Aanbevelingen voor de praktijk	36
5.4. Aanbevelingen voor verder onderzoek	37
Literatuur	38
Bijlagen	43

## Voorwoord

De laatste jaren werden in mijn geval grotendeels ingenomen door professionele bezigheden en studies. Naast mijn job als directeur van een school en een lesopdracht aan de Hogeschool Gent vatte ik eind 2011 ook de studies aan van Master in de Managementwetenschappen aan de Open universiteit (studiecentrum Gent). Gedurende deze ganse periode heb ik enorm veel steun genoten van mijn echtgenote. Zij stond er meerdere malen alleen voor bij de opvoeding van onze beide kinderen. Daarbovenop stimuleerde zij me om steeds door te gaan en het beste van mezelf te geven. Ik kan haar hiervoor nooit voldoende bedanken.

Ook de mensen van het studiecentrum in Gent, maar ook in Nederland wens ik te bedanken voor de hartelijke ontvangst. Het geven van nuttige informatie en meedenken met de student wordt door hen steeds met de glimlach gedaan.

De professoren en lectoren wens ik extra te bedanken voor hun inzet, geduld, feedback en inzichten. Zij waren doorheen de ganse studieperiode een continue bron van inspiratie. Zij hebben bij mij de interesse gewekt om ook in de toekomst mij steeds verder te verdiepen in heel wat aspecten.

Ook een speciaal dankwoord voor de begeleiders van deze scriptie. Robert gaf me heel wat nuttige tips en van Martine stak ik in een vorige module heel veel op. Tevens bedank ik de medewerkers van de sociale cel (RESOLO) van het departement onderwijs van de stad Gent. Ook een dankwoord voor Jan Regaert, Coördinerend Directeur van het Stedelijk Basisonderwijs van Gent en voor Pieter Delbarge, Algemeen Directeur van het Stedelijk Onderwijs Gent.

Als laatsten, maar zeker niet minder belangrijk, bedank ik Luc Haes, Nicole De Cuyper en mijn echtgenote, Kelly Vanlancker, om deze thesis onnoemelijk veel te lezen en mij te voorzien van de nodige inzichten en correcties.

Zowel het schrijven als het volgen van deze studie aan de Open Universiteit zijn voor mij een enorme verrijking en mede bepalend om zaken vanuit heel wat perspectieven op een open en kritische wijze te benaderen.

## **Abstract**

**Keywords:** Psychological contract, Education, Generation, Employees turnover, Age

### **Cause and problem definition**

Many young teachers in Flemish schools leave their job within the first five years. Few teachers graduate to meet the labor demand.

In this study the psychological contract was used as a concept to clarify employees turnover in connection with the relation that exists between the employer and the employee. This concept has been used extensively in scientific research. The psychological contract consists of a non-written contract within a work relation (e.g. commitment, collegiality, cooperation, etc.) Dent calls for further research of the psychological contract in an educational environment. Previous research focuses primarily on alumni and students.

The purpose of this quantitative survey is to obtain a broader insight in the usability of the “psychological contract” in an educational environment.

Its goal is to observe the differences in the psychological contract among different generations: Babyboomers (i.e. having more than 30 years of work experience), generation X (i.e. between 15 and 30 years of work experience) and generation Y (i.e. under 15 years of work experience). Also studied is the relationship between the state of the psychological contract and the intention to leave the organization for the generations mentioned above.

The research aims to answer the following questions: "What is the relationship between the psychological contract and the intention to leave the organization for the generation X, Y and Babyboomers who work in an educational environment?"

To formulate a sufficiently conclusive answer to this key question, the following sub-questions will be answered:

What is the effect of a lack of participation on the intention to leave the organization?

What is the influence of insufficiently challenging work on the intention to leave the organization?

What is the impact of a poor work environment or lack of cooperation on the intention to leave the organization?

What is the influence of the ideological commitments on the intention to leave the organization?

What is the impact of the obligations of the employer and the employee on the intention to leave the organization?

### **Research method**

The investigation is conducted on the basis of a multiple regression. The cross-sectional research was carried out during the month of June 2016. An online survey was sent to 930 respondents. They were given a period of two weeks to complete the questionnaire. All respondents are teachers at a primary school in the city of Ghent. 280 teachers filled out the questionnaire. Babyboomers with only 28 respondents were very poorly represented. Therefore the results for this group require further research.

For this study the psychological contract measures were divided into the obligations of the employer and the obligations of the employee. On the one hand obligations of the employer include: job content obligations, social obligations, developmental opportunities, employer financial obligations and employer ideological commitments. On the other hand obligations of the employee were: in-role obligations, flexibility obligations and ideological obligations.

### **Results and limitations**

Overall the main predictors for the intention to leave the organization were ideological obligations and in-role obligations.

For Babyboomers the main predictors for the intention to leave the organization seem to be gender, the employer's social obligations and the employee's ideological obligations.

For generation X the main predictors for the intention to leave the organization seem to be the level of education, age, and employer ideological commitments.

For generation Y the main predictors for the intention to leave the organization seem to be the employer's ideological commitments and the employee's in-role obligations.

The results reveal a different state of the psychological contract for the three above-mentioned generations.

This study has some limitations. It consists a cross-sectional research. A longitudinal research could enhance the reliability. Babyboomers with only 28 respondents were very poorly represented. Therefore the results for this group require further research. The study was conducted within a narrow education segment (i.e. primary schools) and only in an urban context. Further research could focus on other educational segments. Further investigation can be conducted at different geographical locations.

### **Recommendations**

Teachers should be extensively involved in the development of school policy and pedagogical issues. Emphasize on cooperation is crucial for the wellbeing of teachers. Teachers must also be given autonomy to pursue their ideals.

Policy makers, managers, mentors and other supporting staff should have a clear understanding of what teachers consider as important. An adequate response to these issues is crucial for managers.

Further research is necessary to investigate the influence of age and gender on the one hand and the role of level of education on the state of the psychological contract on the other hand. An investigation focused on other educational forms or levels (e.g. secondary schools, high schools, vocational education, technical education, art schools, special schools, etc.) would also be useful. Further research could also be carried out outside an urban context.

**Sleutelwoorden:** psychologisch contract, onderwijs, generatie, intentie om de organisatie te verlaten, leeftijd

## **Samenvatting**

### **Aanleiding en probleemstelling**

Het Vlaamse onderwijs wordt sinds enkele jaren geteisterd door een vroegtijdige uitstroom van leerkrachten. Daarnaast studeren er te weinig leerkrachten af om te voldoen aan de arbeidsvraag. Leerkrachten die de organisatie verlaten, gaan op zoek naar werk binnen een andere sector.

Het psychologisch contract wordt in dit onderzoek als concept gebruikt omdat dit ter verklaring van het personeelsverloop in verband tot de relatie tussen werknemer en werkgever reeds heel veel werd gebruikt in wetenschappelijk onderzoek. Het psychologisch contract betreft het ongeschreven contract binnen een arbeidsrelatie (e.g. betrokkenheid, collegialiteit, beloning bij extra inspanningen...)

Het opzet van deze kwantitatieve survey is om een groter inzicht te krijgen in de bruikbaarheid van het concept "psychologisch contract" binnen een onderwijscontext. Onder andere Dent (2001) roept op om het concept van het psychologisch contract te onderzoeken in een onderwijscontext. Voorgaand onderzoek binnen het onderwijs is bovendien hoofdzakelijk gericht op alumni en studenten (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Robinson, Kraatz, & Rousseau, 1994; Robinson & Rousseau, 1994). Daarom richt dit onderzoek zich op het personeel dat werkzaam is binnen het onderwijs.

Uit de praktijk blijkt dat voornamelijk jonge leerkrachten, die nog geen vijf jaar anciënniteit hebben verworven, de organisatie vroegtijdig verlaten. Daarom wordt in dit onderzoek het onderscheid gemaakt tussen drie generaties. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen de Babyboomers, dit zijn leerkrachten met meer dan 30 jaar anciënniteit; de generatie X, dit zijn leerkrachten met 15 tot 30 jaar anciënniteit en de generatie Y, dit zijn leerkrachten met minder dan 15 jaar anciënniteit.

Het doel ligt in het nagaan van de verschillen in het psychologisch contract tussen deze diverse generaties. Ook wordt de relatie bestudeerd tussen de staat van het psychologisch contract en de intentie van bovengenoemde generaties om de organisatie te verlaten.

Het onderzoek tracht een antwoord te formuleren op de volgende vraag: “Wat is de relatie tussen het psychologisch contract en de intentie om de organisatie te verlaten voor de generatie X, Y en de Babyboomers die in het basis onderwijs werken?”

Om een voldoende afdoend antwoord te kunnen formuleren op deze hoofdvraag, zullen de volgende deelvragen worden beantwoord:

Wat is de invloed van een gebrek aan inspraak op de intentie om de organisatie te verlaten?

Wat is de invloed van onvoldoende uitdagend werk op de intentie om de organisatie te verlaten?

Wat is de invloed van een slechte werksfeer of samenwerking op de intentie om de organisatie te verlaten?

Wat is de invloed van de ideologische verplichtingen op de intentie om de organisatie te verlaten?

Wat is de invloed van de verplichtingen langs werkgevers- en werknemerszijde op de intentie om de organisatie te verlaten?

### **Methode van onderzoek**

De hypothesen werden getoetst middels meervoudige regressie. Het cross-sectioneel onderzoek vond plaats tijdens de maand juni van het jaar 2016. In totaal ontvingen 930 respondenten een online bevraging. Elke respondent kreeg twee weken om de elektronische bevraging te beantwoorden. De bevroagden zijn allemaal leerkrachten die verbonden zijn aan het stedelijk onderwijs van de stad Gent. De leerkrachten vervullen allemaal een lesopdracht binnen het basisonderwijs. In totaal hebben 280 leerkrachten deelgenomen aan de bevraging. Enkel de steekproef van de Babyboomers is met 28 antwoorden zeer klein. Daarom vereisen de resultaten van deze onderzoeksgroep vervolgonderzoek.

Voor deze studie is het psychologisch contract opgedeeld in verplichtingen van de werkgever en verplichtingen van de werknemer. De verplichtingen van de werkgever zijn: jobinhoud, werksfeer, ontwikkelingsmogelijkheden, ideologische verplichtingen en salaris. De verplichtingen van de werknemer zijn: functie-eigen verplichtingen, flexibiliteit en ideologische verplichtingen.



## Resultaten en beperkingen

Voor de totale onderzoeksgroep blijken de ideologische verplichtingen en de functie-eigen verplichtingen de belangrijkste voorspellers voor de intentie om de organisatie te verlaten. Voor de Babyboomers blijken het geslacht, de werksfeer en de ideologische verplichtingen van de werknemer de belangrijkste voorspellers voor de intentie om de organisatie te verlaten.

Voor de generatie X blijken het opleidingsniveau, de leeftijd en de ideologische verplichtingen van de werkgever de belangrijkste voorspellers voor de intentie om de organisatie te verlaten. Voor de generatie Y blijken de ideologische verplichtingen van de werkgever en de functiebeschrijving de belangrijkste voorspellers voor de intentie om de organisatie te verlaten. De resultaten tonen dat de staat van het psychologisch contract anders is voor de verschillende onderzochte generaties. Het onderzoek heeft een aantal beperkingen. Ten eerste betreft het een cross-sectioneel onderzoek. Een longitudinale studie waarbij leerkrachten gedurende hun ganse loopbaan worden gevolgd, zou hieromtrent voor een grotere betrouwbaarheid en inzicht kunnen zorgen. De onderzoeksgroep van de Babyboomers is zeer klein (n=28). Toekomstig onderzoek is bijgevolg vereist om de robuustheid van deze resultaten te bepalen. Ook werd het onderzoek uitgevoerd binnen een vrij eng onderwijssegment (i.e. basisonderwijs). Daarnaast vond de studie enkel plaats binnen een stedelijke context. Vervolgonderzoek zou zich enerzijds kunnen richten op andere onderwijsvormen of –niveaus en zou anderzijds ook kunnen uitgevoerd worden buiten een stedelijke context.

## Aanbevelingen

Uit de resultaten blijkt het belang om leerkrachten op intensieve wijze te betrekken bij het schoolbeleid en bij de uitbouw van pedagogische issues. **Aandacht voor** verschillende samenwerkingsvormen is bijgevolg zeer belangrijk. Om leerkrachten gemotiveerd te houden moeten zij ook de mogelijkheid hebben om hun idealen na te streven. Voor de praktijk zal het van cruciaal belang zijn om leerkrachten gemotiveerd aan het werk te houden. Beleidsmakers, directies, mentoren en andere ondersteunende medewerkers moeten daarom enerzijds een duidelijk beeld hebben omtrent wat leerkrachten belangrijk vinden en moeten anderzijds adequaat inspelen op deze issues. **Daarom kunnen zij inzetten op een mentorsysteem, waarin ervaren medewerkers een actieve rol opnemen. Ook kunnen zij inzetten op een systeem van meter- en peterschap. Hierdoor worden jonge medewerkers op dynamische wijze ondersteund.**

Vervolgonderzoek kan zich toespitsen op de invloed van de leeftijd, het geslacht en het opleidingsniveau op de staat van het psychologisch contract. Ook kan verder onderzoek zich richten op andere onderwijsvormen en/of –niveaus (e.g. secundair onderwijs, hoger onderwijs, beroepsonderwijs, technisch onderwijs, kunstonderwijs, buitengewoon onderwijs). Vervolgonderzoek kan tevens uitgevoerd worden buiten een stedelijke context.

## 1. Inleiding

### 1.1. Aanleiding en probleemstelling

De snelle wijziging van de werkomgeving is een van de vele disruptieve uitdagingen in de huidige tijdscontext. Het aandeel oudere werknemers op de arbeidsmarkt stijgt snel. De gemiddelde leeftijd van de werkende populatie verschoof van 38 in 2001 naar 40 in 2007 (Bruggink, 2008). Deze trend vindt plaats in heel Europa en ook in andere Westerse landen (Commission, 2006; Kanfer & Ackerman, 2004). Het belang van het verschaffen van een kwaliteitsvolle werkplek wordt voor managers, leidinggevenden en HR-afdelingen alsmaar belangrijker. Het waarborgen van een kwalitatieve personeelsinstroom en de retentie van medewerkers heeft daarom de laatste decennia enorm aan belang gewonnen.

Zoals blijkt uit onderstaande artikelen, heeft het Vlaamse onderwijs te kampen met een probleem om pedagogisch personeel aan te trekken en in het onderwijs te houden.

“Binnen de vijf jaar nadat ze hun eerste les hebben gegeven, stapt bijna 20 procent van de kleuterleiders en onderwijzers en 36 procent van de leraren secundair onderwijs uit de klas. Ook het aantal aspirant-leraren daalt. Wat is er aan de hand?” (Klasse, 2006, pp. 4-5)

“Meer dan een derde van de jonge leraars in het kleuter- en lager onderwijs stapt binnen de vijf jaar uit het onderwijs. Dat is een stijging, blijkt uit de cijfers van het Kabinet Onderwijs. In het middelbaar blijft de uitstroom stabiel. In 2008 gaf nog een op de vier jonge onderwijzers er binnen de vijf jaar de brui aan. In 2010 is dat al meer dan een derde.

De leerkrachten tuimelen van de ene interimbaan in de andere. Er wordt bijzonder veel flexibiliteit van hen gevraagd. Maar dat is niet alles: “De leerkrachten worden misschien ook onvoldoende voorbereid op het vele administratieve werk, op het gebrek aan discipline, de vele contacten met de ouders.” (Nieuws, 2011; Redactie, 2011)

Deze verontrustende tendens maakt ook onderdeel uit van heel wat parlementaire debatten:

Caroline Gennez: “Uit recente arbeidsmarktanalyses blijkt dat het gehele onderwijs tegen

2020 problemen zal ondervinden om voldoende onderwijspersoneel aan te trekken. De nood aan meer onderwijspersoneel is onder andere het gevolg van de sterke bevolkingsgroei, het grote aantal leerkrachten dat tegen 2020 met pensioen kan gaan en de hoge uitstroom van startende leerkrachten uit het beroep. Daarnaast blijkt de instroom uit de lerarenopleidingen niet groot genoeg om de stijgende nood in te vullen en de vertrekkende leerkrachten te vervangen (Parlement, 3 maart 2015).

In deze studie wordt dieper ingegaan op dit HR-thema binnen de onderwijssector. De vroegtijdige uitstroom betreft leerkrachten die nog geen vijf jaar werkervaring hebben opgebouwd. Daarom worden er drie generaties onderscheiden in deze survey. De studie wordt uitgevoerd in het Gentse Stedelijke Basisonderwijs. In het huidig onderzoek wordt gebruik gemaakt van het concept "Psychologisch Contract", daar dit concept reeds vaak is gebruikt om de relatie tussen de werkgever en werknemer te beschrijven. Het psychologisch contract kan meer inzicht verschaffen omtrent de verwachtingen van de verschillende generaties ten aanzien van hun werkgever. Waar werkwaarden eerder vrij abstract blijven, verschaft het psychologisch contract een meer concrete kijk op de verwachtingen die de werknemer heeft in relatie tot zijn werk (Lub, Bijvank, Bal, Blomme, & Schalk, 2011). Daarnaast wordt werknemersverloop in relatie tot de band die bestaat tussen de werknemer en werkgever in heel wat wetenschappelijk werk verklaard aan de hand van het psychologisch contract (Rousseau, 1989; Tekleab & Taylor, 2003; Ten Brink, 2004).

Om werkrelaties te begrijpen, maar ook om werkattitudes en werkgedrag te verklaren wordt bovendien wijdverbreid gebruik gemaakt van het psychologisch contract als conceptueel kader (Guest, 2004; Zhao, Wayne, Glibkowski, & Bravo, 2007).

Uit eerder onderzoek bleek dat het al dan niet nakomen van dit contract, een diepgaande impact heeft op de werkattitude en het gedrag van de medewerker (Zhao et al., 2007). Eerder onderzoek toont aan dat jongere generaties zich minder betrokken voelen tot de organisatie en dat zij de organisatie sneller verlaten. Zowel de Babyboomers als de generatie X hebben een sterkere affectieve en duurzame band tot de organisatie. Eerder onderzoek toont ook aan dat de intentie om de organisatie te verlaten hoger is bij generatie Y dan in vergelijking met generatie X (Lub et al., 2011).

In het algemeen belang van het onderwijs is een kwalitatieve relatie tussen de werkgever en de werknemer van cruciaal belang. Er werd immers aangetoond dat de prestaties van leerlingen met 60% kunnen verbeteren, indien zij les krijgen van gemotiveerde en tevreden leerkrachten (Marzano, 2012). Daarom zouden beleidsmakers niet enkel in het belang van de leerkrachten, maar ook in het belang van de leerlingen, extra aandacht moeten besteden aan de arbeidscondities van leerkrachten (Zembylas & Papanastasiou, 2006). De realiteit toont aan dat het voornamelijk jonge leerkrachten zijn die de job verlaten. Eens de leerkracht langere tijd meedraait in het onderwijs, stellen zich minder problemen. Het is denkbaar dat de verschillende generaties leerkrachten op een verschillende wijze hun job benaderen. Vandaar dat in het huidige onderzoek dieper zal worden ingegaan op meerdere generaties.

Daarom wordt in de huidige studie gesteld dat verschillende generaties hun psychologisch contract op een andere wijze zullen opvatten.

De praktische relevantie van het onderzoek schuilt in het gegeven dat beleidsmakers, leidinggevend en managers aan de slag kunnen gaan met de bevindingen en eventueel actieplannen kunnen formuleren op basis van de resultaten van dit onderzoek. Dit alles met als doel om medewerkers langer en gemotiveerder in de organisatie te houden.

Dent (2001) stelt dat het psychologisch contract verder dient te worden onderzocht in een onderwijscontext. Voorgaand onderzoek binnen het onderwijs is hoofdzakelijk gericht op alumni en studenten (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000; Robinson et al., 1994; Robinson & Rousseau, 1994). Daarom schuilt de wetenschappelijke relevantie enerzijds in het verschaffen van een groter inzicht in de bruikbaarheid van het concept "psychologisch contract" in een onderwijscontext en richt het onderzoek zich anderzijds op het personeel dat werkzaam is in het onderwijs in plaats van op de student. Eerder onderzoek toonde aan dat als organisaties hetzelfde aan hun medewerkers bieden, dit in de ene organisatie een ander en/of groter of minder effect kan hebben op de medewerkers dan in andere organisaties. Generalisatie overheen de verschillende sectoren is bijgevolg geenszins mogelijk.

## **1.2. Methode van onderzoek**

Het onderzoek betreft een kwantitatieve survey. Er werd gebruik gemaakt van een elektronische bevraging die werd verstuurd naar 930 leerkrachten uit het basisonderwijs van het Stedelijk Onderwijs van de stad Gent. Het gaat om een cross-sectioneel onderzoek dat werd uitgevoerd in juni 2016. De analyse van de data werd uitgevoerd met het statistische programma SPSS 21. Meer bepaald werd er een correlatieanalyse uitgevoerd en werden de hypothesen getoetst aan de hand van een meervoudige regressie.

Het rapport is verder als volgt opgebouwd: in het volgende hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van de bestaande literatuur omtrent het psychologisch contract. In het derde hoofdstuk wordt de gebruikte methodologie uitvoerig beschreven. In hoofdstuk vier worden de resultaten van het onderzoek weergegeven. In het vijfde en laatste hoofdstuk wordt afgesloten met het formuleren van de conclusies en worden enkele aanbevelingen gegeven voor de praktijk en verder onderzoek.

## **2. Literatuuronderzoek**

In de literatuurstudie wordt dieper ingegaan op de definitie van het psychologisch contract, er wordt gekeken naar het verband tussen de leeftijd van de werknemer en het psychologisch contract. Als laatst wordt er dieper ingegaan op het psychologisch contract binnen een onderwijscontext.

### **2.1. Definitie van het psychologisch contract**

Het psychologisch contract refereert aan alle bijdragen van de organisatie die vaak niet zwart op wit staan in een formeel arbeidscontract, maar die wel uitgewisseld worden in de arbeidsrelatie (Ten Brink, den Hartog, Koopman, & van Muijen, 2005).

Robinson en Rousseau (1994) stellen dat psychologische contracten noodzakelijk zijn binnen werkrelaties. Psychologische contracten ontstaan wanneer een partij een belofte percipieert omtrent iets dat hem of haar in de toekomst toekomt. Hiervoor wordt een bijdrage geleverd (e.g. zich inzetten), maar ook een verplichting gecreëerd om tegemoet te komen aan een toekomstig voordeel.

Psychologische contracten bestaan in allerlei soorten relaties: liefdesrelaties, vriendschappen en arbeidsrelaties. Iedereen heeft bepaalde verwachtingen en ervaart dat bepaalde beloftes zijn gedaan door een partner, vrienden of organisatie. In de actuele studie gaat het om het psychologisch contract dat een medewerker ervaart met zijn of haar organisatie. Psychologische contracten zijn subjectief, impliciet en dynamisch (Rousseau, 1989).

Psychologische contracten kunnen in twee soorten contracten worden opgedeeld, enerzijds in een transactioneel contract en anderzijds in een relationeel contract. In een transactioneel contract wordt de nadruk gelegd op de korte termijn, het materiële en het feit dat de werknemer enkel komt werken om een salaris te ontvangen. In een relationeel contract ligt de nadruk op de lange termijn en op de relatie die er bestaat tussen de werkgever en de werknemer. Hier gaat het dan eerder om bijvoorbeeld persoonlijke ondersteuning, betekenisvol werk, ontwikkelingsmogelijkheden... (Rousseau & Parks, 1993; Zhao et al., 2007)

Aan de hand van het onderscheid tussen een formeel arbeidscontract en een psychologisch contract kan de betekenis van het psychologisch contract worden verduidelijkt. In een formeel arbeidscontract **staan** een aantal verplichtingen van zowel de organisatie als de medewerker zwart op wit. Over deze wederzijdse verplichtingen bestaat overeenstemming tussen beide partijen. De verplichtingen van de werkgever hebben bijvoorbeeld betrekking op de hoogte van het salaris, een leaseauto en de duur van de arbeidsovereenkomst. In ruil hiervoor heeft de medewerker bijvoorbeeld de plicht om een redelijke arbeidsprestatie te leveren.

Het psychologisch contract, daarentegen, staat niet zwart op wit, maar heeft betrekking op een impliciete overeenkomst die bestaat in het hoofd van een bepaalde medewerker. Hierover bestaat geen expliciete overeenstemming met de organisatie. Bijvoorbeeld, de medewerker verwacht een bonus of promotie in ruil voor zijn inzet van het afgelopen jaar (Ten Brink et al., 2005).

In de huidige studie wordt het psychologisch contract ruimer gezien. Het psychologisch contract bestaat immers uit verplichtingen en verwachtingen van enerzijds de werknemer, maar anderzijds ook van de werkgever (Dabos & Rousseau, 2004).

Alhoewel heel wat voorgaande studies het psychologisch contract enkel benaderen vanuit het standpunt van de werknemer, wordt in de huidige studie de wederkerigheid

van het psychologisch contract onderzocht, dit door een onderscheid te maken tussen verschillende soorten verplichtingen van de werknemer en de werkgever.

In de actuele studie worden werkinhoud, werksfeer, salaris en ontwikkelingsmogelijkheden onderscheiden van elkaar. Deze verplichtingen werden reeds in vorige studies geïdentificeerd (Bal, Jansen, Van der Velde, De Lange, & Rousseau, 2010; Coyle-Shapiro & Conway, 2005; De Vos, Buyens, & Schalk, 2003). Daarnaast wordt ook gekeken naar de wederzijdse ideologische verplichtingen. Het ideologisch contract werd door Thompson en Bunderson (2003) geïntroduceerd.

## **2.2. Generaties en hun intentie tot uitstroom**

Ondanks hij niet de eerste was om te schrijven over het concept “generaties”, zorgde Mannheim (1972) voor een definitie die nog steeds de basis vormt voor het moderne denken omtrent generaties. Hij definieert een generatie als een groep in een gelijkaardige sociale omgeving die dezelfde sociale gebeurtenissen ervaart. Volgens Mannheim, hebben mensen die tot een bepaalde generatie behoren, niet enkel fysiek in dezelfde tijd geleefd, maar delen zij ook dezelfde ervaringen. Deze ervaringen dragen tijdens de ontwikkelingsfase van hun leven bij tot het opbouwen van een set van waarden. Deze set van waarden behouden zij voor de rest van hun leven. Deze set van waarden beïnvloedt ook de werkwaarden en de verwachtingen die mensen hebben ten aanzien van hun werkgever (Chen & Choi, 2008). Dit kan van groot belang zijn voor het onderwijs: de praktijkliteratuur stelt dat verschillen tussen generaties een impact hebben op alle gebieden van management (e.g. rekrutering, training en ontwikkeling, loopbaanverloop...) (Losyk, 1997; McDonald & Hite, 2008; Tulgan, 1996, 2003).

Het psychologisch contract evolueert mee met de leeftijd, daarom wordt de onderzoekspopulatie in dit onderzoek onderverdeeld in drie generaties: generatie X, generatie Y en de Babyboomers.

### *Babyboomers*

Babyboomers zijn geboren tussen 1945 en 1964 (Lub et al., 2011), in de huidige studie heeft deze groep op basis van hun minimum leeftijd (i.e. 52 jaar) meer dan dertig jaar anciënniteit. In de bestaande literatuur wordt gesteld dat werknemers die tot de groep



van de Babyboomers behoren, werkzekerheid en een stabiele werkomgeving waarderen (Eisner, 2005; Kupperschmidt, 2000; Lancaster & Stillman, 2005; Smola & Sutton, 2002). Deze groep wordt ook omschreven als loyaal ten aanzien van de organisatie, idealistisch en ambitieus (Wong, Gardiner, Lang, & Coulon, 2008). Deze generatie streeft de consensus en mentorschap na en is bovendien gevoelig voor status (Kupperschmidt, 2000).

### *Generation X*

De generatie X is geboren tussen 1965 en 1980 (Lub et al., 2011), in de huidige studie telt deze groep op basis van hun leeftijd (i.e. 36 – 51 jaar) een anciënniteit tussen de vijftien en dertig jaar. Deze groep wordt dikwijls voorgesteld als cynisch, pessimistisch en individualistisch (Kupperschmidt, 2000; Smola & Sutton, 2002). Ze worden ook dikwijls omschreven als ondernemend, onafhankelijk, geen problemen hebbend met verandering en minder loyaal ten aanzien van de werkgever (Yu & Miller, 2005). Als gevolg van de economische crisis tijdens hun jaren van ontwikkeling, verlaat de generatie X vlugger haar werk in functie van uitdagender werk of een hoger salaris (Deal, Altman, & Rogelberg, 2010). Verder hebben zij ook minder respect voor autoriteit (Howe & Strauss, 2007). Bovendien hebben zij ook meer moeilijkheden in het vinden van een goede balans tussen werk en privé (Eisner, 2005; Gursoy, Maier, & Chi, 2008).

### *Generation Y*

De generatie Y is geboren na 1980 (Lub et al., 2011), in de huidige studie betreft het werknemers die mede op basis van hun leeftijd (i.e. 35 jaar) minder dan vijftien jaar anciënniteit hebben. De generatie Y voelt zich comfortabel met veranderingen (Eisner, 2005; Rijnders & Lub, 2011; Tulgan, 2003). Deze generatie waardeert persoonlijke ontwikkeling en uitdagend werk (Eisner, 2005). Vergelijkbaar met de Babyboomers, wordt de generatie Y ook beschouwd als optimistisch, gedreven, doelgericht en veeleisend ten aanzien van de werkomgeving (Boschma & Groen, 2007; Smola & Sutton, 2002; Twenge & Campbell, 2008). De generatie Y is minder betrokken bij de eigen organisatie en verlaat deze organisatie vlugger wanneer zij ontevreden is (Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010).

Lancaster et al. (2005) (2007) (2001) stellen dat medewerkers die behoren tot de generatie Y, zich minder betrokken voelen tot de organisatie dan in vergelijking met voorgaande generaties. Dit resulteert in een hoger personeelsverloop.

Jongeren bereiden zich voor op een lange en onbekende toekomst en zijn daardoor gericht op maximalisatie van groei en ontwikkeling. Ontwikkelingsmogelijkheden “verrijken” de job en mikken in het bijzonder op een toename van de mogelijkheden en de motivatie om het werk uit te voeren. De ontwikkelingsmogelijkheden moeten dan wel aansluiten bij de ontwikkelingsbehoeften van de werknemer (Kuvaas, 2008; Zaleska & De Menezes, 2007).

Ouderen daarentegen weten dat de toekomst van hun carrière beperkt is. Daardoor richten zij zich meer op behoud van datgene wat ze hebben, in plaats van verder te ontwikkelen en nieuwe dingen te leren. Ten Brinck et al. (2005) stellen daartegenover dat interessant en uitdagend werk en ontwikkelingsmogelijkheden positief samenhangen met de extra inzet die medewerkers leveren.

Oudere werknemers zijn beter in het reguleren van emoties na negatieve gebeurtenissen. Door hun grotere levenservaring en beter probleemoplossend vermogen zijn ze in staat om sneller terug te keren naar een positieve stemming en hebben ze een grotere emotionele controle. Deze inzichten uit de levensloopspsychologie kunnen worden gebruikt om de rol van leeftijd in psychologische contracten tussen werknemers en hun organisatie te begrijpen (Bal, 2010).

De Babyboomers worden ook omschreven als loyaal ten aanzien van de organisatie, idealistisch en ambitieus (Wong et al., 2008).

Met het toenemen van de leeftijd, verschuift de motivatie om te werken van extrinsiek tot meer intrinsieke werkmotivatie. Meer concreet zullen oudere werknemers in vergelijking met hun jongere collega's, minder geïnteresseerd zijn om zich bij te scholen of om zich verder te ontwikkelen. Daarnaast zullen oudere medewerkers ook minder geven om arbeidsvreugde dan in vergelijking met jongere werknemers (De Lange, Bal, Van der Heijden, de Jong, & Schaufeli, 2011).

Toch zijn de relaties en de samenwerking op de werkvloer belangrijk, medewerkers die aangeven dat collega's en het werken in teamverband erg belangrijk voor hen zijn, veranderen minder snel van werkomgeving (Ten Brink et al., 2005).

Schein (1980) stelt dat het belangrijk is om te erkennen dat het psychologisch contract verandert doorheen de tijd. Deze verandering vindt plaats, omdat ook de noden van de organisatie en de werknemer wijzigen. Daarom hebben leerkrachten die hun loopbaan aanvatten andere verwachtingen dan in vergelijking met ervaren leerkrachten. Ook de organisatie zal andere verwachtingen hebben ten aanzien van beginnende leerkrachten en leerkrachten die heel wat ervaring hebben. De persoonlijke behoefte van de leerkracht om bij te dragen tot de ontwikkeling van het kind speelt een grote rol of de leerkracht zijn job al dan niet verlaat. Ook werd reeds aangetoond dat arbeidsvreugde van de leerkracht toeneemt indien hij betrokken wordt bij het pedagogische beleid van de school (Rhodes, Nevill, & Allan, 2004). Bovendien leiden participatiemogelijkheden bij de besluitvorming tot emotionele gehechtheid en identificatie met de organisatie (Ten Brink et al., 2005).

In dit artikel wordt gesteld dat verschillende generaties hun psychologisch contract op een andere wijze zullen opvatten.

Uit bovenstaande bevindingen leiden we de eerste hypothesen af:

*H1: Wanneer zij niet worden geconsulteerd in functie van de ontwikkeling van de missie en de visie van de organisatie, verlaten Babyboomers vlugger de organisatie.*

*H2: Wanneer zij het werk als onvoldoende uitdagend ervaart, verlaat de generatie X vlugger de organisatie.*

*H3: Wanneer de generatie Y een slechte werksfeer of samenwerking ervaart, verlaat zij vlugger de organisatie.*

De babyboomgeneratie nadert de pensioengerechtigde leeftijd, daarnaast dalen de geboortecijfers de afgelopen decennia. Omdat er minder jongeren de arbeidsmarkt binnenkomen, wordt het voor organisaties steeds moeilijker om nieuw personeel aan te trekken. Het behouden en motiveren van medewerkers is daarom van groot belang.

Generaties ontwikkelen zich via sociale gebeurtenissen, dewelke tevens hun waarden beïnvloeden (Gursoy et al., 2008; Smola & Sutton, 2002). Deze waarden worden verondersteld een centrale rol te spelen in de perceptie en de evaluatie van ervaringen op de werkvloer (Dawis & Lofquist, 1984). Daarom zullen deze waarden ook de perceptie en de evaluatie van het psychologisch contract beïnvloeden (De Vos et al., 2003).

Ideologische aspecten van het psychologisch contract betreffen een collectief verleden, waarden en standaarden op de werkvloer die noodzakelijk zijn voor een correct sociaal evenwicht (Bedell-Avers, Hunter, Angie, Eubanks, & Mumford, 2009). Ideologisch leiderschap benadrukt bijvoorbeeld de gedeelde waarden van de organisatie en zet de medewerkers van de organisatie aan tot een sterkere betrokkenheid tot de zaak (Bedell-Avers et al., 2009; Mumford, Antes, Caughron, & Friedrich, 2008).

De ideologische verplichtingen spelen een belangrijke rol in het doorgronden van de relatie tussen de werknemer en de werkgever. Zo bleek uit eerder onderzoek dat bijdragen aan een doel en een principe (e.g. pedagogische en sociale idealen) ervoor zorgt dat werknemers zich meer verplicht voelen jegens de organisatie. Werknemers kunnen niet enkel werken omwille van financiële of sociale beweegredenen, maar kunnen ook gemotiveerd zijn om te werken doordat zij bijdragen tot de kwaliteit van het leven van anderen of omdat ze bijdragen tot de missie van de organisatie. Bijgevolg kunnen werknemers de verplichtingen van de organisatie opvatten als het creëren van een werkplek waar werknemers zin kunnen geven aan hun leven en kunnen voldoen aan hun idealen (Grant & Wade-Benzoni, 2009).

Hieruit volgt de volgende hypothese:

*H4:* Ideologische verplichtingen langs werknemers en werkgeverszijde spelen een belangrijke rol aangaande de intentie om de organisatie te verlaten.

Het psychologisch contract is gebaseerd op de sociale uitwisselingstheorie. Deze theorie suggereert dat werknemers en werkgevers betrokken zijn bij een uitwisseling. Deze uitwisseling stoelt op een wederkerigheid tussen de bijdragen van de werknemer en van de werkgever (Blau, 1964). Deze norm van wederkerigheid stelt dat het niet nakomen van de onderlinge verplichtingen ertoe zal leiden dat de werknemer hierdoor ook zijn bijdrage zal aanpassen (i.e. laten afnemen van de betrokkenheid tot de organisatie) (Lub et al., 2011; Zhao et al., 2007). De werknemers zullen hierdoor niet alleen hun betrokkenheid tot de organisatie laten dalen, maar eventueel zelfs de organisatie verlaten (Bal, Chiaburu, & Jansen, 2010; Conway & Briner, 2005; Robinson & Rousseau, 1994).

Robinson en Morrison (1995) omschrijven het concept van het psychologisch contract door te refereren naar het gedrag van de werknemer. De werknemer gaat een

engagement aan met de organisatie, dewelke verder reikt dan de letterlijke arbeidsovereenkomst. Met andere woorden het gedrag dat verder reikt dan het geschreven contract en dat bijgevolg tegemoet komt aan het ongeschreven contract.

Volgens de definitie van het psychologisch contract, bestaat dit contract uit zowel verplichtingen langs werkgeverszijde als langs werknemerszijde. Het is door een wisselwerking tussen de verplichtingen langs beide kanten, dat de werknemers loyaler worden ten aanzien van de organisatie en beter gaan presteren (Dabos & Rousseau, 2004).

Er werd reeds aangetoond dat als de werkgever zijn verplichtingen nakomt en wanneer de relaties tussen teamleden van hoge kwaliteit zijn, dit ervoor zorgt dat werknemers hun eigen verplichtingen verhogen ten aanzien van de organisatie. Volgens de "theorie van sociale uitwisseling" (Blau, 1964; Gouldner, 1960), zijn sociale uitwisseling tussen collega's op de werkvloer enorm belangrijk voor de werknemers. Dit creëert immers een gevoel van ergens bij te horen en van sociale bijval (Ashfort & Mael, 1989).

Mede komen goede werkrelaties tegemoet aan enkele basisbehoeften van de mens (e.g. affiliatie). Daarom beïnvloeden goede teamrelaties, die gebaseerd zijn op wederzijds vertrouwen, de inspanningen van werknemers in gunstige zin (Love & Forret, 2008). Love en Forret (2008) toonden ondermeer aan dat een frequente sociale uitwisseling tussen teamleden, de betrokkenheid van deze teamleden ten aanzien van de organisatie in positieve zin beïnvloedt.

Werkgevers gaan dikwijls toekomstige verbintenissen aan met hun werknemers. Ze doen dit om hen te motiveren om meer inspanningen te leveren bij het uitvoeren van het werk en om ervoor te zorgen dat de werknemers de organisatie niet verlaten (Rousseau, 1995, 2005).

Henderson et al. (Henderson, Wayne, Shore, Bommer, & Tetrick, 2008) stellen dat zowel het nakomen van het psychologisch contract als teamrelaties een enorme bron zijn van informatie voor de werkgever. Door het geven van aanmoedigingen, zoals geld, autonomie en ontwikkelingsmogelijkheden, komen organisaties tegemoet aan de behoeften van hun werknemers. Daarom versterken teamrelaties en het vervullen van het psychologisch contract elkaar onderling.

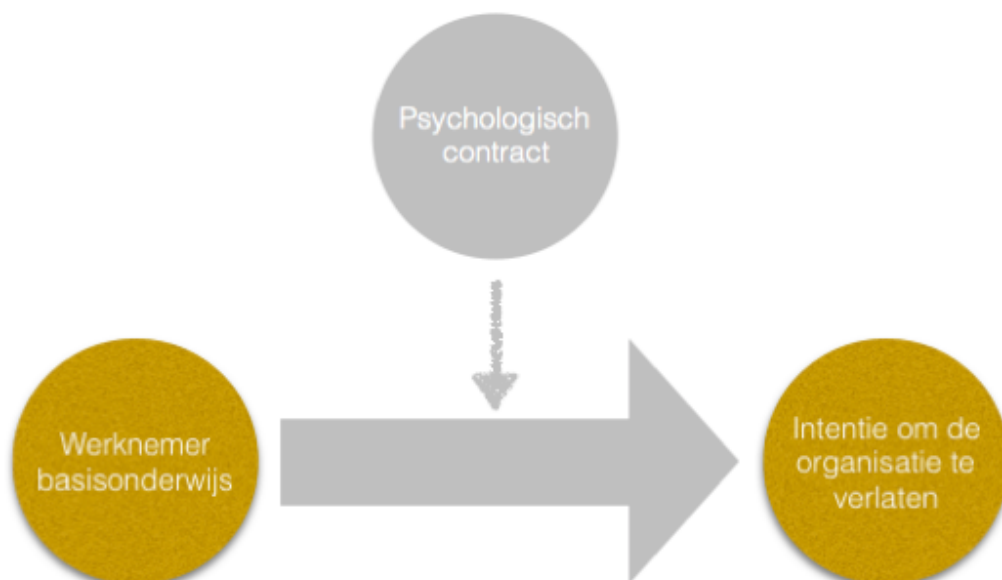
Wanneer de werkgever zijn verplichtingen nakomt voelt de werknemer een grotere verplichting tot wederkerigheid en voelen ze zichzelf meer verplicht ten aanzien van de organisatie (Coyle-Shapiro & Kessler, 2002). Een hoge standaard van de verplichtingen van de werkgever kan bijdragen tot een grotere motivatie van de werknemer, toch is het

de perceptie van de medewerker of de werkgever zijn verplichtingen honoreert die doorslaggevend zal zijn of de werknemer zich meer zal inzetten en zich meer betrokken zal voelen tot de organisatie (Dabos & Rousseau, 2004; Montes & Zweig, 2009). We moeten hier wel aan toevoegen dat kwalitatieve relaties tussen medewerkers de negatieve gevolgen van het niet nakomen van het psychologisch contract kunnen bufferen. Concreet betekent dit dat werknemers die de perceptie hebben dat hun psychologisch contract niet wordt gerespecteerd, maar tegelijkertijd een kwalitatieve relatie ervaren met de andere werknemers, zich toch meer zullen inzetten voor de organisatie en zich meer betrokken zullen voelen tot de organisatie (Dulac, Coyle-Shapiro, Henderson, & Wayne, 2008).

In het huidige onderzoek wordt gesteld dat er een wederzijdse beïnvloeding bestaat tussen de verplichtingen van de werkgever en de verplichtingen van de werknemer.

Hieruit volgt een laatste hypothese:

*H5:* De verplichtingen van de werkgever en van de werknemer hebben een invloed op de intentie om de organisatie te verlaten.



*Figuur 1. Conceptueel model*

### **2.3. Onderwijs en het psychologisch contract**

Voornameijk beginnende leerkrachten ervaren professionele groei indien de leerkrachten en hun organisatie zich allebei houden aan hun rol en verantwoordelijkheden die aansluiten bij het psychologisch contract. Deze groei zorgt ervoor dat zij openbloeien en dat zij positief bijdragen tot “bloeiende” scholen en leergemeenschappen (Dollansky, 2016).

De belangrijkste parameter voor het slaagpercentage van studenten is de effectiviteit van de leerkracht (Wong, Britton, & Ganser, 2005).

Leerkrachten zoeken werk waarin de mogelijkheid bestaat om zich verder te ontwikkelen en waarin zij persoonlijke feedback ontvangen. De onderwijsinstelling heeft ook verwachtingen ten aanzien van de werknemer. De organisatie verwacht onder andere loyaliteit, inzet en een bijdrage tot het imago van de organisatie. In scholen bestaat ook het impliciete geloof dat leerkrachten het nodige zullen doen zodat de studenten slagen. Leerkrachten die hun carrière aanvatten zullen andere psychologische contracten hebben dan leerkrachten die reeds heel wat ervaring hebben. Ook de organisatie zal andere verwachtingen koesteren ten aanzien van beginnende en meer ervaren leerkrachten (Dollansky, 2016).

Beginnende leerkrachten komen een klaslokaal binnen met een zeker gevoel van opwinding, energie en optimisme. Zij wensen een positieve bijdrage te leveren en gewaardeerd te worden voor hun geleverde werk. Een Canadese studie van Sackney, Noonan en Miller (2000) wijst op het belang om in te spelen op het welbevinden van de leerkracht.

Om bij te dragen aan het welbevinden van de beginnende leerkracht moet worden tegemoet gekomen aan zijn of haar persoonlijke noden: opbouwen van goede werkrelaties, een goede balans tussen werk en privé, betrokkenheid ervaren, autonomie en de mogelijkheid bieden om zich te ontwikkelen. Indien beginnende leerkrachten sterke relaties uitbouwen met andere leden van hun organisatie, dan slagen zij veel meer in hun opdracht (Dollansky, 2016). Dufour (2004) stelt dat beginnende leerkrachten die aan de slag zijn in scholen waar er gewerkt wordt met effectieve professionele leergroepen, beter samenwerken en gemakkelijker gemeenschappelijke, persoonlijke en professionele interesses ontwikkelen.

Beginnende leerkrachten met een sterke nadruk op doelmatigheid, koesteren hoge verwachtingen, zijn enorm gemotiveerd, ervaren levenslang leren, zijn positief, optimistisch, reflectief, hebben vertrouwen en zijn zelfbewust. Bandura (1993) stelt dat individuen met een sterke doelmatigheid, heel veel optimisme vertonen, waardoor zij meer vertrouwen hebben en meer risico durven nemen. Beginnende leerkrachten met zin voor optimisme, ontwikkelen veerkracht bij moeilijkheden, falen of conflicten. Zij kunnen zich gemakkelijker aanpassen, improviseren vlot en sturen zichzelf bij (Walker, 2006). Wanneer leerkrachten een goed inzicht hebben in hun eigen capaciteiten en zich verantwoordelijk voelen voor de resultaten van de studenten, hebben zij meer kans om zich te ontwikkelen tot een expert. Daarom is het zowel belangrijk voor de organisatie als voor de leerkracht om in te zetten op ontwikkeling van de expertise (Roehrig, Turner, Grove, Schneider, & Liu, 2009).

Inherent aan het psychologisch contract is het geloof dat beginnende leerkrachten hebben dat zij het beroep zullen aanvaarden met voldoende ondersteuning van hun persoonlijk welbevinden en van hun professionele competenties. Hierdoor bouwen zij doelmatigheid op in hun werk, vinden zij een goede balans tussen werk en privé, voelen zij zich betrokken tot de school en ervaren zij een gevoel van autonomie (Dollansky, 2016).

### **3. Methodologie**

#### **3.1. Methode van onderzoek**

Er wordt gekozen voor een kwantitatieve survey. Het onderzoek wordt uitgevoerd aan de hand van een elektronische bevraging die uit drie delen bestaat. Een eerste algemeen gedeelte betreft het aantal jaren anciënniteit, het geslacht van de respondent, de leeftijd en het opleidingsniveau. Een tweede deel betreft vragen omtrent de werkgeversverplichtingen en een laatste deel betreft de verplichtingen van de werknemer. De werkgeversverplichtingen worden opgedeeld in vijf items. Per item worden een aantal stellingen geformuleerd. De werknemersverplichtingen worden in drie items onderverdeeld. Ook voor deze items wordt er steeds gebruik gemaakt van een aantal stellingen.

De verplichtingen langs werkgeverszijde en de verplichtingen langs werknemerszijde worden gemeten aan de hand van de bevraging van De Vos et al. (2003). Het item



salaris wordt door de onderzoeker zelf aangepast aan de Vlaamse onderwijscontext. De ideologische verplichtingen zowel langs werkgevers- als werknemerszijde worden gemeten aan de hand van de bevraging van Thompson en Bunderson (2003).

### **3.2. Dataverzameling**

Het onderzoek werd uitgevoerd in de maand juni 2016 en mede ondersteund door het Departement van Onderwijs en Vorming van het Stedelijk Onderwijs van de stad Gent. Via de dienst personeel werden de professionele emailadressen (...@onderwijs.stad.gent) van alle personeelsleden van het basisonderwijs aangeleverd. Het betrof in totaal 930 personeelsleden die verspreid waren tewerkgesteld over 36 basisscholen. Deze 36 basisscholen zijn op hun beurt verspreid over 53 vestigingsplaatsen. De gegevens en de antwoorden van de respondenten mogen enkel worden gebruikt in functie van dit onderzoek en in het belang van het Stedelijk Onderwijs van de Stad Gent. De confidentialiteit van de respondenten wordt gegarandeerd.

De deelnemers aan het onderzoek ontvingen een elektronische bevraging per mail. Deze bevraging werd opgemaakt via google.docs. Het invullen van de bevraging nam ongeveer vier minuten in beslag. De deelnemers kregen twee weken om in te gaan op de bevraging. Na een week ontvingen de respondenten een herinnering. De bevraging wordt als bijlage A toegevoegd.

Er wordt geen gebruik gemaakt van een steekproef, daar alle ontvangen antwoorden onderdeel uitmaken van de data-analyse.

De resultaten en de conclusies worden naar alle respondenten verstuurd. Tevens worden de bevindingen besproken met de verantwoordelijken van het Departement van het Stedelijk Onderwijs van de stad Gent.

### **3.3. Operationalisatie**

De variabelen anciënniteit, verplichtingen langs werkgevers- en werknemerszijde moeten vertaald worden naar meetbare gegevens.

De variabele anciënniteit kan als volgt worden aangeduid: 1 = Babyboomers: "ik werk langer dan 30 jaar in het onderwijs"; 2 = Generatie X: "ik werk 15 tot 30 jaar in het onderwijs" en 3 = Generatie Y: "ik werk minder dan 15 jaar in het onderwijs"

Bij gender kiest de respondent tussen man of vrouw. De leeftijd wordt aangegeven in aantal jaar en voor het opleidingsniveau heeft de respondent de keuze tussen: 1= universitair; 2 = hogeschool lange type (4 jaar) en 3 = hogeschool korte type (3 jaar).

De variabele “verplichtingen langs werkgeverszijde” wordt gemeten aan de hand van vijf items: werkinhoud, werksfeer, ontwikkelingsmogelijkheden, salaris en ideologische issues. Voor de items werkinhoud, ontwikkelingsmogelijkheden en ideologische aspecten worden er telkens vier stellingen geformuleerd. Voor salaris worden er drie stellingen geformuleerd en voor werksfeer worden er vijf stellingen geformuleerd. De derde vraag omtrent salaris (i.e. “Ik speel met het idee om het onderwijs te verlaten”) (M. P. Bal & Vink, 2011) wordt gehercodeerd.

De betrouwbaarheid van de gebruikte schalen wordt uitgevoerd aan de hand van de Cronbach’s Alpha. De grens voor de homogeniteit tussen de items wordt vastgelegd op 0,8 ( $\alpha$ ) (Nunnally, 1978).

Voor jobinhoud is de betrouwbaarheid  $\alpha = 0,680$ , na het weglaten van het tweede item wordt een  $\alpha = 0,757$  als voldoende beschouwd. Weglaten van meerdere items levert geen significante toename op van de homogeniteit en zorgt er tevens voor dat er te weinig items zouden overblijven voor het meten van de jobinhoud.

Voor werksfeer is de betrouwbaarheid  $\alpha = 0,842$ . Voor ontwikkelingsmogelijkheden is de  $\alpha = 0,838$ . Voor de ideologische verplichtingen van de werkgever is de  $\alpha = 0,882$  en voor salaris is  $\alpha = 0,912$ .

De stellingen worden beantwoord via een vijfpunts- of Likertschaal. Een dergelijke schaal is zeer geschikt voor het meten van meningen of waarderingen. De schaal wordt als volgt ingedeeld: 1 = “helemaal niet akkoord”; 2 = “deels akkoord”; 3 = “neutraal”; 4 = “akkoord” en 5 = “helemaal akkoord”. Een Likertschaal wordt dikwijls gebruikt binnen de psychologie en de sociale wetenschappen. Studies omtrent de optimale lengte van de Likertschaal komen uit op een optimale schaal van vijf tot zeven categorieën (Kim, 2010).

Een voorbeeld van enkele stellingen zijn voor: jobinhoud: “Ik heb een job met verantwoordelijkheden”; werksfeer: “Er heerst een goede sfeer op het werk”;

ontwikkelingsmogelijkheden: “Ik heb gelegenheid om mezelf verder te ontwikkelen”; salaris: “Ik ben tevreden over mijn loon” en ideologische verplichtingen van de werkgever: “Ik heb de mogelijkheid om zin te geven aan mijn leven via mijn job.” (M. P. Bal & Vink, 2011)

De variabele verplichtingen langs werknemerszijde wordt gemeten aan de hand van drie items: functie-eigen verplichtingen (e.g. efficiëntie en samenwerking), flexibiliteit en ideologische aspecten. Voor de functie-eigen verplichtingen worden er vijf stellingen geformuleerd (e.g. “Ik help collega’s bij hun taken”), voor flexibiliteit worden er vier stellingen geformuleerd (e.g. “Ik doe vrijwillig taken die niet tot mijn taken behoren”) en voor de ideologische aspecten worden er negen stellingen geformuleerd (e.g. “Ik draag bij tot de missie van de organisatie”) (M. P. Bal & Vink, 2011). Al deze stellingen worden beantwoord volgens dezelfde vijfpunts- of Likertschaal als bij de werkgeversverplichtingen.

Voor de functie-eigen verplichtingen is de betrouwbaarheid  $\alpha = 0,789$ . Er wordt verkozen om alle items te behouden, het weglaten van een of meerdere items zorgt immers niet voor een significante toename van de homogeniteit. Voor flexibiliteit is de betrouwbaarheid  $\alpha = 0,834$ . Voor de ideologische verplichtingen van de werknemer is de betrouwbaarheid  $\alpha = 0,857$  en voor “intention to leave” is de homogeniteit  $\alpha = 0,828$ .

Het begrip “inspraak” in hypothese 1, wordt gemeten aan de hand van de variabelen jobinhoud en ideologische verplichtingen langs werkgevers- en werknemerszijde.

Het begrip “uitdagend werk” in hypothese 2, wordt gemeten aan de hand van de variabelen jobinhoud en ontwikkelingsmogelijkheden.

De begrippen “werksfeer” en “samenwerking” in hypothese 3, worden gemeten aan de hand van de variabelen werksfeer en verplichtingen eigen aan de functie.

### **3.4. Data-analyse**

De analyses worden uitgevoerd met het statistische programma SPSS 21. Allereerst wordt een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd op de verschillende items die de variabelen meten. Hierdoor wordt nagegaan of deze items wel degelijk hetzelfde meten.

De studie betreft een onderzoek tussen een afhankelijke variabele (i.e. intention to leave) en meerdere onafhankelijke variabelen. Om het onderlinge verband te onderzoeken

wordt er een correlatie-analyse uitgevoerd. De hypothesen worden getoetst aan de hand van een meervoudige lineaire regressie. Hierdoor wordt nagegaan welke items van het psychologisch contract het meest de variantie verklaren omtrent de intentie om de organisatie te verlaten. In een eerste stap worden leeftijd, gender en opleidingsniveau geanalyseerd. In de tweede stap worden de items van het psychologisch contract meegenomen in de analyse.

Uit de F-toets (ANOVA) blijkt of het model significant is. De significantiegrens wordt op 5% gelegd ( $p \leq 0,05$ ).

### **3.5. Methodologische issues**

Doordat de confidentialiteit van de deelnemers wordt gegarandeerd, wordt vermeden dat er eerder sociaal aanvaarde antwoorden worden gegeven. We merken op dat dit toch niet volledig kan worden uitgesloten.

Ook het begrip “psychologisch contract” houdt enige nadelen in. Ten eerste kan het moeilijk zijn voor medewerkers om hun huidige ervaringen te vergelijken met veel eerder gevormde verwachtingen, ervaren verplichtingen of beloften, zeker als zij ergens al langer werkzaam zijn. Ten tweede, bij het evalueren van hun arbeidsrelatie, kunnen medewerkers verschillende vergelijkingen maken. Zo kunnen zij hun ervaringen vergelijken met eerder gevormde verwachtingen, verplichtingen of beloften, maar ook met de ervaringen van collega's binnen en buiten de organisatie. Het soort vergelijkingen die medewerkers maken bij het evalueren van hun arbeidsrelatie kan verschillen per situatie en medewerker. Deze processen lijken dus complex en moeilijk in kaart te brengen met behulp van vragenlijsten.

Bovendien blijken actuele ervaringen van medewerkers een relatief grotere rol te spelen dan verwachtingen, ervaren verplichtingen of beloften bij het bepalen van de mate waarin het psychologisch contract is vervuld of de mate van betrokkenheid bij de organisatie (Ten Brink et al., 2005).

Irving en Meyer (1994) onderzochten de relatie tussen het voldoen aan verwachtingen en betrokkenheid tot de organisatie en vonden vergelijkbare resultaten. De resultaten van hun studie laten zien dat alleen actuele ervaringen significant en positief gerelateerd zijn aan betrokkenheid tot de organisatie. Daarnaast kent het gebruik van directe maten en verschilcores voor het meten van de discrepantie tussen verwachtingen en actuele ervaringen een aantal methodologische beperkingen. Dergelijke resultaten geven aan

dat de meer actuele ervaringen van medewerkers mogelijk een grotere rol spelen bij hun evaluaties van hun ruilrelatie met de organisatie dan verwachtingen of verplichtingen (Ten Brink, den Hartog, Koopman, & van Muijen, 2002).

## 4. Resultaten

### 4.1. Algemeen

De karakteristieken van de respondenten worden weergegeven in tabel 1. Van de 930 aangeschreven deelnemers, beantwoordden er 280 personen de bevraging. Dit komt overeen met een responsgraad van 30%. Van de respondenten zijn er 85% of 238 vrouwen en 15% of 42 mannen. Van de respondenten hebben 28 personen of 10% meer dan 30 jaar anciënniteit, 109 personen of 39% heeft tussen de 15 en 30 jaar anciënniteit en 143 personen of 51% heeft minder dan 15 jaar anciënniteit. Van de deelnemers hebben 17 personen of 6% een universitair diploma, 20 personen of 7% heeft een diploma van de hogeschool lange type (4 jaar) en 243 personen of 87% heeft een diploma van de hogeschool korte type (3 jaar).

**Tabel 1: Beschrijvende statistiek**

	<i>N</i>	%
<b>Gender</b>		
Man	42	15
Vrouw	238	85
<b>Jaren werkervaring</b>		
> 30 jaar	28	10
15 – 30 jaar	109	39
< 15 jaar	143	51
<b>Opleidingsniveau</b>		
Universiteit	17	6
HOLT	20	7
HOKT	243	87

#### **4.2. Gemiddelden en bivariate correlatie**

De gemiddelden, de standaard deviatie en de inter-correlatie van de items van het psychologisch contract en de verplichtingen van de werknemer worden weergegeven in tabel 2. Er bestaat een matige tot sterke correlatie tussen jobinhoud enerzijds en werksfeer, ontwikkelingsmogelijkheden en ideologische verplichtingen van de werkgever anderzijds. Er bestaat ook een matige tot sterke correlatie tussen aan de ene kant de ideologische verplichtingen van de werkgever en aan de andere kant de werksfeer, de ontwikkelingsmogelijkheden, de ideologische verplichtingen van de werknemer en de intentie om de organisatie te verlaten. Tenslotte is er ook een sterke correlatie tussen de functie-eigen verplichtingen en de ideologische verplichtingen van de werknemer. Voor de overblijvende items van het psychologisch contract werden er zwakkere of geen correlaties gevonden.

Tabel 2: Gemiddelden, standaard deviatie en correlatie tussen de variabelen uit de studie

	Gemiddelde	Standaard deviatie	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
1.Dienstanciënniteit	2.41	0.67											
2.Gender	1.85	0.36	.15**										
3.Opleidingsniveau	2.81	0.53	-.13**	.02									
4.Jobinhoud	3.86	0.65	.05	-.04	-.04								
5.Werksfeer	3.58	0.71	.04	-.03	-.02	.50**							
6.Ontwikkelingsmogelijkheden	3.19	0.87	-.09	-.51	.00	.49**	.34**						
7.Ideologische verplichtingen werkgever	3.56	0.78	-.06	.01	.01	.60**	.47**	.58**					
8.Salaris	3.26	0.89	-.09	.03	.03	.19**	.24**	.28**	.32**				
9.Functie-eigen verplichtingen	4.01	0.46	.03	.12*	-.01	.41**	.45**	.25**	.41**	.05			
10.Flexibiliteit	4.43	0.61	.07	.25**	.00	.05	.06	.15*	.15*	-.01	.27**		
11.Ideologische verplichtingen werknemer	3.86	0.58	-.15*	-.05	.01	.40**	.27**	.42**	.48**	.03	.53**	.35**	
12.Intention tot leave	3.90	0.95	.04	-.04	.05	.37**	.31**	.32**	.46**	.20**	.32**	.07	.23**

\*\*; p<.01; \*; p<.05

### 4.3. Regressie analyse

Er wordt een meervoudige lineaire regressie uitgevoerd om na te gaan welke items van het psychologisch contract het meest de variantie verklaren aangaande de intentie om de organisatie te verlaten. Deze analyse wordt uitgevoerd voor de totale onderzoeksgroep, voor de onderzoeksgroep met meer dan 30 jaar anciënniteit, voor de onderzoeksgroep met 15 tot 30 jaar anciënniteit en voor de onderzoeksgroep met minder dan 15 jaar anciënniteit (tabel 3). Voor de totale onderzoeksgroep, komen in de tweede stap

Tabel 3: Meervoudige lineaire regressie om de intentie om de organisatie te verklaren

	Totale groep (n=280)	>30 jaar (n=28)	15-30 jaar (n=109)	<15 jaar (n=143)
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Stap 1				
Gender	-0,04	-0,44*	0,02	-0,01
Leeftijd	-	-0,17	0,18	0,02
Opleidingsniveau	0,05	0,13	0,25**	-0,04
Stap 2				
Gender	-0,07	-0,30	-0,04	0,01
Leeftijd	0,01	-0,22	0,22*	0,03
Opleidingsniveau	0,05	0,15	0,17	0,03
Jobinhoud	0,09	-0,16	-0,02	0,10
Werksfeer	0,04	-0,50*	0,01	0,10
Ontwikkelingsmogelijkheden	0,06	-0,02	0,09	0,14
Ideologische verplichtingen werkgever	0,31***	0,12	0,40**	0,21*
Salaris	0,06	0,20	-0,03	0,03
Functie-eigen verplichtingen	0,17*	-0,41	0,06	0,32***
Flexibiliteit	0,02	-0,10	0,08	-0,03
Ideologische verplichtingen werknemer	-0,09	0,92*	-0,04	-0,12
Regressie model				
Verklarende variantie R <sup>2</sup>	25,6%	61,7%	29,1%	40,1%
Aangepaste R <sup>2</sup>	22,6%	35,4%	21,0%	35,0%
F-waarde	8,40***	2,34	3,61***	7,96***

\*\*\*: p<.001; \*\*: p<.01; \*: p<.05

de ideologische verplichtingen van de werkgever en de verplichtingen eigen aan de functie naar voor als significante voorspellers voor de intentie om de organisatie te verlaten. De items van het psychologisch contract verklaren samen voor 25,6% de variantie voor de intentie om de organisatie te verlaten.

Voor de onderzoeksgroep met meer dan 30 jaar anciënniteit komt in de eerste stap het geslacht naar voor als significante voorspeller. In een tweede stap zijn de werksfeer (negatief) en de ideologische verplichtingen van de werknemer significante voorspellers voor de intentie om de organisatie te verlaten, deze bevindingen ondersteunen Hypothese 1.



Voor de onderzoeksgroep met 15 tot 30 jaar anciënniteit komt in de eerste stap het opleidingsniveau naar voor als significante voorspeller. In een tweede stap komen de leeftijd en de ideologische verplichtingen van de werkgever naar voor als significante voorspellers voor de intentie om de organisatie te verlaten. Samen verklaren deze variabelen voor 29,1% de variantie voor de intentie om de organisatie te verlaten. Deze bevindingen geven geen ondersteuning aan Hypothese 2.

Voor de onderzoeksgroep met minder dan 15 jaar anciënniteit komen in de tweede stap de ideologische verplichtingen van de werkgever en de verplichtingen eigen aan de functie naar voor als significante voorspellers voor de intentie om de organisatie te verlaten. Deze variabelen verklaren samen voor 40,1% de variantie voor de intentie om de organisatie te verlaten. Deze bevindingen bevestigen Hypothese 3.

Voor de totale onderzoeksgroep, de respondenten met 15 tot 30 jaar anciënniteit en de respondenten met minder dan 15 jaar anciënniteit blijken de ideologische verplichtingen langs de zijde van de werkgever een significante voorspeller voor de intentie om de organisatie te verlaten. Voor werknemers met meer dan 30 jaar anciënniteit blijken de ideologische verplichtingen langs de zijde van de werknemer een significante voorspeller voor de intentie om de organisatie te verlaten. Deze bevindingen sluiten aan bij Hypothese 4.

Algemeen tonen de resultaten dat de werksfeer, de ideologische verplichtingen van de werknemer, de functie-eigen verplichtingen en de ideologische verplichtingen van de werkgever een significante invloed hebben op de intentie om de organisatie te verlaten. De bevindingen bevestigen Hypothese 5.

Daarnaast wordt er ook een significante invloed gevonden voor gender, opleidingsniveau en leeftijd.

## **5. Conclusies, discussies en aanbevelingen**

### **5.1. Discussie**

Deze analyse toont aan dat het psychologisch contract een substantieel deel van de variantie kan verklaren van onderwijspersoneel hun intentie om de organisatie te verlaten. De analyse toont ook aan dat de inhoud van het psychologisch contract afhankelijk is van de generatie waartoe het onderwijzend personeel behoort. Voor de totale onderzoeksgroep zijn het voornamelijk de ideologische verplichtingen langs

werkgeverszijde en de functiebeschrijving die van doorslaggevende rol zijn voor het al dan niet verlaten van de organisatie.

Voor de Babyboomers kan het geslacht meer onthullen omtrent de intentie om de organisatie te verlaten. Eerder onderzoek wees hieromtrent bijvoorbeeld uit dat voor mannen een duidelijke jobomschrijving belangrijk is om in de organisatie te blijven (Blomme, van Rheede, & Tromp, 2010). In onderzoek, uitgevoerd door Torka et al. (2010), rapporteerden vrouwen bijvoorbeeld dat zij minder alternatieven zagen in het verkrijgen van een bepaalde job bij hun huidige werkgever of in een andere organisatie. Voor vrouwen spelen tevens de promotiemogelijkheden en de balans tussen werk en privé een belangrijke rol om in de organisatie te blijven.

Ook de werksfeer, waarmee bedoeld wordt op een goede samenwerking, relaties en onderlinge communicatie tussen de collega's, vormt voor de Babyboomers een belangrijk aspect om in de organisatie te blijven. Dienaangaande stelde Dulac et al. (2008) dat kwalitatieve relaties tussen medewerkers de negatieve gevolgen van het niet nakomen van het psychologisch contract kunnen bufferen.

Tenslotte hechten de Babyboomers veel belang aan de ideologische verplichtingen van de werknemer. Mogelijk kan dit verklaard worden doordat de Babyboomers, steunend op hun opgebouwde ervaring, willen bijdragen tot het vormen van een missie, tot de ontwikkeling van het beleid en het imago van de school. Deze bevindingen zijn in lijn met de bevindingen van Rhodes et al. (2004). In dit onderzoek werd aangetoond dat de arbeidsvreugde van leerkrachten significant toeneemt als zij worden betrokken bij de uitbouw van het pedagogisch beleid. Volgens Grand en Wade-Benzoni (2009) worden medewerkers ook gemotiveerd doordat zij bijdragen tot de missie van de organisatie. Bovendien stellen Ten Brinck et al. (2005) dat participatiemogelijkheden bij de besluitvorming leiden tot emotionele gehechtheid en identificatie met de organisatie.

Voor de generatie X kan het opleidingsniveau en de leeftijd een reden zijn voor het verlaten van de organisatie. Voorgaand onderzoek omtrent het leeftijdsaspect wees uit dat medewerkers die hun toekomst als open ervaren (i.e. jongere werknemers), forser reageren op het niet naleven van het psychologisch contract. Ook voor oudere werknemers bleek hun perceptie omtrent de toekomst van groot belang aangaande hun reactie tot het al dan niet nakomen van het psychologisch contract (Bal, Jansen, et al., 2010). Jongere medewerkers hechten meer belang aan ontwikkelingsmogelijkheden. Ten Brinck et al. (2005) stellen hieromtrent dat medewerkers met een hoger opleidingsniveau zich meer zullen ontwikkelen. Eerder onderzoek wees ook uit dat de

jobinhoud voor hoogopgeleiden van groot belang is omtrent hun intentie om de organisatie te verlaten (Blomme et al., 2010).

De ideologische verplichtingen van de werkgever zijn zowel voor de generatie X als Y een belangrijke reden om al dan niet de organisatie te verlaten. De ideologische verplichtingen van de werkgever betreffen de mogelijkheid om zin te geven aan het eigen leven via de job, om de persoonlijke pedagogische ideologie, de maatschappelijke en morele idealen waar te maken. Dit sluit aan bij het gegeven dat jongere werknemers uitdagend werk prefereren (Eisner, 2005) en veeleisend zijn ten aanzien van de werkomgeving (Boschma & Groen, 2007).

Voor de generatie Y spelen de verplichtingen eigen aan de functie (e.g. samenwerken, hulpvaardigheid, afleveren van kwalitatief werk en delen van informatie) een belangrijke rol met betrekking tot hun intentie om de organisatie te verlaten. Aangaande het delen van informatie wijst Dollansky (2016) op het belang van het geven en ontvangen van feedback. Bovendien stellen Sackney et al. (2000) dat de uitbouw van goede werkrelaties en samenwerkingen bijdragen tot het welbevinden van de beginnende leerkracht.

De uitkomst van het huidig onderzoek toont aan dat zowel verplichtingen langs de zijde van de werkgever (e.g. ideologische verplichtingen en werksfeer) als langs de zijde van de werknemer (e.g. ideologische –en functie-eigen verplichtingen) een invloed hebben op de intentie om de organisatie te verlaten.

## **5.2. Conclusie**

Het onderzoek verschaft verduidelijking omtrent de rol van het psychologisch contract op de relatie tussen leerkrachten en hun organisatie (i.e. school).

In de studie blijken de leeftijd, het geslacht, het opleidingsniveau, de werksfeer, de functiebeschrijving en de ideologische verplichtingen van de werkgever en werknemer belangrijke voorspellers voor de intentie om de organisatie te verlaten. Om de impact van deze verschillende items op de intentie om de organisatie te verlaten verder te verduidelijken is vervolgonderzoek vereist.

## ***Beperkingen van het onderzoek***

Een beperking van deze studie is dat het een cross-sectioneel onderzoek betreft. Hierdoor worden alle variabelen eenmaal gemeten op hetzelfde moment. Dit maakt het moeilijk om causale verbanden af te leiden. Een longitudinale studie waarbij leerkrachten gedurende hun ganse loopbaan worden gevolgd, zou hieromtrent voor een grotere betrouwbaarheid en inzicht kunnen zorgen.

De onderzoeksgroep waarop de resultaten van de Babyboomers zijn gebaseerd is zeer klein (n=28). Toekomstig onderzoek is bijgevolg vereist om de robuustheid van deze resultaten te bepalen.

De variabelen werden tevens gemeten binnen een eng segment van de onderwijswereld. Bovendien werd het onderzoek uitgevoerd binnen een stedelijke context. Mogelijk kunnen resultaten verschillend zijn indien het onderzoek werd uitgevoerd in een landelijke context. Ook culturele aspecten kunnen de resultaten beïnvloeden (e.g. verschillen tussen Westerse en Oosterse cultuur).

Omdat het een kwantitatieve survey betreft, kan er geen afdoend antwoord worden geformuleerd omtrent de ware reden van vroegtijdige uitstroom. De resultaten van het huidige onderzoek kunnen versterkt worden door het uitvoeren van een kwalitatief onderzoek. Doordat het onderzoek online werd uitgevoerd, hebben we geen inzicht omtrent non-responsredenen. Tevens is de kans groot dat er sociaal wenselijke antwoorden worden gegeven, zelfs al wordt de anonimiteit gewaarborgd.

Het onderzoek kan ook geen uitsluitsel geven omtrent het punt waarop medewerkers beslissen om de organisatie te verlaten. Om een ruimer inzicht te verkrijgen omtrent de redenen voor het verlaten van de organisatie, konden relevante factoren, zoals jobonzekerheid, worden toegevoegd aan het onderzoek.

### **5.3. Aanbevelingen voor de praktijk**

Voor de praktijk wens ik een aantal aanbevelingen naar voor te schuiven waardoor het welbevinden van de leerkracht positief kan worden beïnvloed. Dit welbevinden is van cruciaal belang, want eerdere bevindingen van Marzano (2012) wezen uit dat de motivatie en de tevredenheid van de leerkracht een substantiële positieve invloed heeft op de prestaties van de leerlingen.

Aan de hand van bijvoorbeeld verschillende werkgroepen kan een grote participatie van de leerkracht worden bewerkstelligd omtrent het vormgeven aan het beleid. Ook pedagogische issues kunnen op deze wijze worden aangepakt. De nadruk op zowel inspraak als samenwerking draagt immers positief bij tot het welbevinden en de betrokkenheid van de leerkracht. Daarnaast kan ook worden ingezet op activiteiten die gericht zijn op teambuilding (e.g. gezamenlijke nascholing, gezamenlijke recreatieve activiteit...). Een toename van de affectieve betrokkenheid zorgt niet alleen voor een toename van het welbevinden van de leerkracht, maar zorgt er tevens voor dat de leerkracht minder de intentie voelt om de organisatie te verlaten. Beleidsmakers en directies moeten ervoor zorgen dat de leerkrachten hun idealen kunnen nastreven binnen de organisatie. Leerkrachten dragen graag bij tot de ontwikkeling van het kind, de leerling of de student. Om tegemoet te komen aan de ideologische verplichtingen van de werkgever en van de werknemer kan het team hieromtrent eventueel samen een "code of conduct" opstellen.

Kortom, de organisatie bestaat niet enkel uit mensen, maar bestaat tevens voor de mensen die er deel van uitmaken.

#### **5.4. Aanbevelingen voor verder onderzoek**

Omtrent de bevindingen rond gender, leeftijd en opleidingsniveau kan verder onderzoek meer duidelijkheid verschaffen. Daarnaast kan een longitudinale studie, waarbij leerkrachten worden gevolgd gedurende hun ganse loopbaan, meer zekerheid en inzicht verschaffen. Ook de bevindingen van de Babyboomers vereisen verder onderzoek.

Verder onderzoek zou zich kunnen richten op leerkrachten die lesgeven binnen andere onderwijsvormen en/of -niveaus (e.g. secundair onderwijs, hoger onderwijs, beroepsonderwijs, technisch onderwijs, kunstonderwijs, buitengewoon onderwijs...). Verder onderzoek kan ook rekening houden met de bevindingen van Ten Brink et al. (2005) waarin wordt gesteld dat het psychologisch contract kan verschillen tussen diverse organisaties. Dit wordt ook aangeduid als een "organisatie-effect". Vervolgonderzoek kan naast de leeftijd zich ook focussen of er sector-gebonden overlappingen bestaan in de staat van het psychologisch contract.

Er kan ook worden ingezet op het uitvoeren van een kwalitatief onderzoek, waarin wordt nagegaan welke invulling de respondenten geven aan de verschillende aspecten van het psychologisch contract.

## Literatuur

- Ashfort, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, 20-39.
- Bal. (2010). Leeftijd en het psychologisch contract: Vier wijze lessen voor organisaties die hun oudere werknemers willen behouden. *Tijdschrift voor HRM*, 5-20.
- Bal, Chiaburu, D. S., & Jansen, P. G. W. (2010). Psychological contract breach and job attitudes: a meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 25, 252-273.
- Bal, Jansen, P. G. W., Van der Velde, M. E. G., De Lange, A. H., & Rousseau, D. M. (2010). The Role of Future Time Perspective in Psychological Contracts: A Study among Older Workers. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 143-158.
- Bal, M. P., & Vink, R. (2011). Ideological currency in psychological contracts: the role of team relationships in a reciprocity perspective. *The International Journal of Human Resources Management*, 22, 2794-2817.
- Bandura, A. (1993). Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. *Educational Psychologist*, 117-148.
- Bedell-Avers, K., Hunter, S. T., Angie, A. D., Eubanks, D. L., & Mumford, M. D. (2009). Charismatic, Ideological, and Pragmatic Leaders: An Examination of Leader-Leader Interactions. *The Leadership Quarterly*, 20, 299-315.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley and Sons.
- Blomme, R. J., van Rheede, A., & Tromp, D. M. (2010). The use of the psychological contract to explain turnover intentions in the hospitality: a research study on the impact of gender on the turnover intentions of highly educated employees. *The International Journal of Human Resources Management*, 21, 144-162.
- Boschma, J., & Groen, I. (2007). Generatie Einstein. Slimmer, sneller, en socialer. Communiceren met jongeren van de 21e eeuw (Generation Einstein. Smarter, Faster and more Social. Communicating with Youngsters of the 21st Century). *Pearson*.
- Bruggink, J. W. (2008). Vergrijzing van bedrijfstakken en beroepen. *Sociaaleconomische Trends*, 7-11.
- Chen, P. J., & Choi, Y. (2008). Generational differences in work values: a study of hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20, 595-615.
- Commission, E. (2006). The Demographic Future of Europe: From Challenge to Opportunity. *Commission of the European Communities*.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research. *Oxford University Press*.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., & Conway, N. (2005). Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 90, 774-781.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey. *The Journal of Management Studies*, 37, 904-930.

- Coyle-Shapiro, J. A. M., & Kessler, I. (2002). Exploring Reciprocity Through the Lens of the Psychological Contract: Employee and Employer Perceptions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 69-86.
- Dabos, G. E., & Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and Reciprocity in the Psychological Contracts of Employees and Employers. *Journal of Applied Psychology*, 150-164.
- Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). A Psychological Theory of Work Adjustment. *University of Minnesota Press*.
- De Lange, A. H., Bal, M. P., Van der Heijden, B., de Jong, N., & Schaufeli, W. B. (2011). When I'm 64: Psychological contract breach, work motivation and the moderating roles of future time perspective and regulatory focus. *Work & Stress*, 25:4, 338-354.
- De Vos, A., Buyens, D., & Schalk, R. (2003). Psychological Contract Development during Organizational Socialization: Adapting to Reality and the Role of Reciprocity. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 537-559.
- Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at work: what we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business and Psychology*, 25, 191-199.
- Dent, E. B. (2001). Seinfeld, professor of organizational behavior: the psychological contract and systems thinking. *Journal of management education*, 25, 648-659.
- Dollansky, T. D. (2016). The importance of the beginning teachers' psychological contract: a pathway toward flourishing in schools. *International Journal of Leadership in Education*, 17:4, 442-461.
- Dufour, R. (2004). Schools as learning communities. *Educational Leadership*, 61, 6-11.
- Dulac, T., Coyle-Shapiro, J. A. M., Henderson, D. J., & Wayne, S. J. (2008). Not all Responses to Breach are the Same: The Interconnection of Social Exchange and Psychological Contract Processes in Organizations. *Academy of Management Journal*, 51, 1079-1098.
- Eisner, S. P. (2005). Managing Generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, 70, 4-15.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Grant, A. M., & Wade-Benzoni, K. A. (2009). The Hot and Cool of Death Awareness at Work: Mortality Cues, Aging, and Self-Protective and Prosocial Motivations. *Academy of Management Review*, 34, 600-622.
- Guest, D. E. (2004). The psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract. *Applied Psychology*, 53, 541-555.
- Gursoy, D., Maier, T., & Chi, C. (2008). Generational differences: an examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 448-458.
- Henderson, D. J., Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2008). Leader-Member Exchange, Differentiation, and Psychological Contract Fulfillment: A Multilevel Examination. *Journal of Applied Psychology*, 23, 1208-1219.
- Howe, N., & Strauss, W. (2007). The next 20 years: how customer and workforce attitudes will evolve. *Harvard Business Review*, 85, 41-52.
- Irving, P. G., & Meyer, J. P. (1994). Reexamination of the met-expectations hypothesis: A longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology*, 79, 937-949.
- Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29, 440-458.

- Kim, S. (2010). The influence of Likert Scale Format on Response Result, Validity, and Reliability of Scale - Using Scales Measuring Economic Shopping Orientation. *Journal of the Korean Society of Clothing and Textiles*, 34, 913-927.
- Klasse. (2006). Beginnende leraren haken snel af. *Klasse*.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigenerational employees: strategies for effective management. *Health Care Manager*, 19, 65-76.
- Kuvaas, B. (2008). An exploration of how the employee-organization relationship affects the linkage between perception of developmental human resource practices and employee outcomes. *Journal of Management Studies*, 45(1), 1-25.
- Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2005). *When generations Collide*. New York: Collins Business.
- Losyk, B. (1997). How to manage an X'er. *The Futurist*, 31, 43-44.
- Love, M. S., & Forret, M. (2008). Exchange Relationships at Work. An Examination of the Relationship between Team-Member Exchange and Supervisor Reports of Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Leadership & Organization Studies*, 14, 342-352.
- Lub, X., Bijvank, N. M., Bal, M. P., Blomme, R., & Schalk, R. (2011). Different or alike? Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24, 553-573.
- Mannheim, K. (1972). The problem of generations. in Altbach, P.G. and Laufer, R.S., *The New Pilgrims: Youth Protest in Transition*, David McKay, 101-138.
- Martin, C. A., & Tulgan, B. (2001). *Managing Generation Y. Global Citizens Born in The Late Seventies and the Early Eighties*. Amherst, Massachusetts: HRD Press.
- Marzano, J. R. (2012). *Wat werkt op school: Research in actie, Meta-analyse van 35 jaar onderwijsresearch direct toepasbaar in beleid en praktijk*. Rotterdam: Bazalt.
- McDonald, K., & Hite, L. (2008). The next generation of career success: implications for HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 10, 86-103.
- Montes, S. D., & Zweig, D. (2009). Do Promises Matter? An Exploration of the Role of Promises in Psychological Contract Breach. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1243-1260.
- Mumford, M. D., Antes, A. L., Caughron, J. J., & Friedrich, T. L. (2008). Charismatic, Ideological, and Pragmatic Leadership: Multi-Level Influences on Emergence and Performance. *The Leadership Quarterly*, 19, 144-160.
- Nieuws, H. L. (2011). Meer jonge leraars verlaten snel het onderwijs. *Het Laatste Nieuws*.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Parlement, V. (3 maart 2015). *Basis- en secundair onderwijs - dreigend lerarentekort*. Brussel: Vlaams Parlement Retrieved from <http://www.vlaamsparlement.be>.
- Redactie, D. (Producer). (2011). Meer jonge leraars verlaten snel het onderwijs. Retrieved from <http://www.deredactie.be>
- Rhodes, C., Nevill, A., & Allan, J. (2004). Valuing and supporting teachers: a survey of Teacher satisfaction, dissatisfaction, moral and retention in an English local educational authority. *Research In Education*(71), 67-80.
- Rijnders, R., & Lub, X. D. (2011). Arbeidsmarktanalyse (Labour market analysis). *Bedrijfschap Horeca en Catering*.



- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study. *The Academy of Management Journal*, 37, 137-152.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 289-298.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Roehrig, A. D., Turner, J. E., Grove, C. M., Schneider, N., & Liu, Z. (2009). Degree of alignment between beginning teachers' practices and beliefs about effective classroom practices. *The Teacher Educator*, 44, 164-187.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, 121-139.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations. Understanding Written and Unwritten Agreements*. Sage: Thousand Oaks.
- Rousseau, D. M. (2005). *I-Deals: Idiosyncratic Deals Employees Bargain for Themselves*. New York: Armonk.
- Rousseau, D. M., & Parks, J. M. (1993). The contracts of individuals and organizations. In Cummings, L.L. and Staw, B.M. (Eds). *Research in Organizational Behavior*, 15, 1-43.
- Sackney, L., Noonan, B., & Miller, C. M. (2000). Leadership for educator wellness: An exploratory study. *International Journal of Leadership in Education*, 3, 41-56.
- Schein, E. H. (1980). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs: Prentice.
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behaviour*, 23, 363-382.
- Tekleab, A. G., & Taylor, M. S. (2003). Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 585-608.
- Ten Brink, B. E. H. (2004). *Psychological Contract: A Useful Concept?* Enschede: Print Partners.
- Ten Brink, B. E. H., den Hartog, D. N., Koopman, P. L., & van Muijen, J. J. (2002). Psychologisch contract: de impliciete ruilrelatie tussen werkgever en werknemer. *Gedrag en Organisatie*, 15, 415-435.
- Ten Brink, B. E. H., den Hartog, D. N., Koopman, P. L., & van Muijen, J. J. (2005). Betrokkenheid, inzet en employability van medewerkers: De staat van het psychologisch contract. *Tijdschrift voor HRM*, 4, 55-76.
- Thompson, J. A., & Bunderson, J. S. (2003). Violations of Principle: Ideological Currency in the Psychological Contract. *Academy of Management Journal*, 28, 571-586.
- Torka, N., Geurts, P., Sanders, K., & Van Riemsdijk, M. (2010). Antecedents of perceived intra- and extra-organisational alternatives: The case of low-educated supermarket employees in Central European transition countries. *Personnel Review*, 39, 269-286.
- Tulgan, B. (1996). *Managing Generation X: How to Bring out the Best in Young Talent*. New York: Nolo Press.

- Tulgan, B. (2003). Generational shift: what we saw at the workplace revolution, . Retrieved from <http://www.rainmarkerthinking.com/rrwp.htm>
- Twenge, J. M. (2007). *Generation Me: Why Today's Young Americans Are More Confident, Asserive, Entitled - and More Miserable than Ever Before*. New York: Free Press.
- Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008). Generationa differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology, 23*, 862-877.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management, 36*, 1117-1142.
- Walker, K. D. (2006). Fostering hop: A leader's first and last task. *Journal of Educational Administration, 44*, 540-659.
- Wong, Britton, T., & Ganser, T. (2005). What the world can tell us about new teacher induction. *Kappan Magazine, 86*, 379-384.
- Wong, Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology, 23*, 878-890.
- Yu, H.-C., & Miller, P. (2005). Leadership style: the X generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts. *Leadership & Organization Development Journal, 26*, 35-50.
- Zaleska, K. J., & De Menezes, L. M. (2007). Human resources developmental practices and their association with employee attitudes: between traditional and new careers. *Human Relations, 60*, 987-1018.
- Zembylas, M., & Papanastasiou, E. (2006). Sources of teacher job satisfaction and dissatisfaction in Cyprus. *Compare: A Journal of Comparative and International Education, 229-247*.
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The Impact of Psychological Contract Breach on Work-Related Outcomes: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology, 60*, 647-680.

## **Bijlagen**

- Bijlage A: elektronische bevraging

## **Bijlage A: elektronische bevraging**

Er wordt via een vijfpuntschaal (Likert) geantwoord:

1 = helemaal niet akkoord

2 = deels akkoord

3 = neutraal

4 = akkoord

5 = helemaal akkoord

## **Drie generaties**

- 1 = Babyboomers: “ik werk langer dan 30 jaar in het onderwijs”
- 2 = Generatie X: “ik werk 15 tot 30 jaar in het onderwijs”
- 3 = Generatie Y: “ik werk minder dan 15 jaar in het onderwijs”

## **Gender**

- 1 = Man
- 2 = Vrouw

## **Leeftijd in jaren**

## **Opleidingsniveau**

- 1 = Universitair
- 2 = Hogeschool lange type (4 jaar)
- 3 = Hogeschool korte type (3 jaar)

## **1. Werkgeversverplichtingen**

### **1.1. Jobinhoud**

- Ik heb een job waarin ikzelf beslissingen kan nemen?
- Ik heb een job met verantwoordelijkheden?
- Ik heb de mogelijkheid om mijn eigen taken te plannen?
- Ik heb de mogelijkheid om mijn eigen vaardigheden en capaciteiten te gebruiken?

### **1.2. Werksfeer**

- Er is een goede verhouding tussen werk en gezin?
- Er is heerst een goede sfeer op het werk?
- Er zijn positieve relaties tussen de collega's?
- Er bestaat een goede wederzijdse samenwerking tussen de collega's?
- Er is een goede communicatie tussen de collega's?

### **1.3. Ontwikkelingsmogelijkheden**

- Ik heb mogelijkheden om carrière te maken binnen mijn eigen school?
- Ik heb de gelegenheid om cursussen en trainingen te volgen die relevant zijn voor mijn werk?
- Ik heb de mogelijkheid om cursussen en training te volgen die bijdragen aan mijn persoonlijke ontwikkeling?
- Ik heb de gelegenheid om mezelf verder te ontwikkelen?

### **1.4. Ideologische aspecten**

- Ik heb de mogelijkheid om zin te geven aan mijn leven via mijn job?
- Ik heb de mogelijkheid om mijn pedagogische ideologie waar te maken in mijn job?
- Ik heb de mogelijkheid om mijn morele idealen te verwezenlijken in mijn job?

- Ik heb de mogelijkheid om mijn maatschappelijke idealen waar te maken in mijn job?

### **1.5. Salaris**

- Ik word goed verloond in het onderwijs?
- Ik ben tevreden over mijn loon?
- Ik ervaar mijn loon als correct in verhouding tot mijn werk?

## **2. Werknemersverplichtingen**

### **2.1. Interne en functie-eigen verplichtingen**

- Ik werk snel en efficiënt
- Ik werk goed samen met andere collega's
- Ik help collega's bij hun taken
- Ik lever kwalitatief goed werk af
- Ik deel informatie met mijn collega's

### **2.2. Flexibiliteit**

- Ik werk extra uren om mijn taken af te ronden
- Ik neem vaak werk mee naar huis, indien nodig
- Ik doe vrijwillig taken die niet tot mijn taken behoren
- Ik werk, indien nodig, tijdens het weekend

### **2.3. Ideologische verplichtingen vanwege de werknemer**

- Ik draag bij tot de missie van de organisatie
- Ik draag bij tot de educatieve resultaten van de school
- Ik draag bij tot het imago van de school
- Ik draag bij tot de ontwikkeling van het beleid binnen de school
- Ik draag bij tot de innovatie van mijn school

- Ik heb een visie omtrent de ontwikkeling van het team
- Ik doe mijn best zodat we veel leerlingen blijven hebben
- Ik hou vol als zaken niet zo vlot verlopen binnen de organisatie
- Ik voer beleidskeuzes uit binnen de organisatie

### 3. **Intention to leave**

- Ik wens dit werk nog lang te doen?
- Ik zou graag in het onderwijs blijven werken?
- Ik speel met het idee om het onderwijs te verlaten. (hercoderen)