

Fit en duurzame inzetbaarheid

De onderlinge relatie en de invloed van bevoegenheid en leiderschap

Masterthesis
Arbeids- en Organisationspsychologie
Faculteit Sociale Wetenschappen

Margriet Bekedam - 3158446
m.n.bekedam@students.uu.nl

Begeleiding: Dr. P.J.M. Heiligers
Tweede beoordelaar: Prof. Dr. A.W. Taris
Utrecht, juni 2012



Universiteit Utrecht

Samenvatting

De demografische ontwikkelingen in Nederland en de tendens om vervroegd met pensioen te gaan zorgen voor een dreigende krapte op de arbeidsmarkt. Duurzame inzetbaarheid van werknemers staat met het oog op deze ontwikkelingen vandaag de dag meer in de belangstelling dan voorheen.

Onderzocht is of er een positieve relatie bestaat tussen de fit van de persoon met het werk en duurzame inzetbaarheid, of bevlogenheid optreedt als mediator in de relatie tussen fit en duurzame inzetbaarheid en tot slot of taak- of mensgericht leiderschap een modererende rol speelt in de relatie tussen fit en duurzame inzetbaarheid. Hierbij werd op het gebied van fit onderscheid gemaakt tussen de eisen-mogelijkheden fit en de behoeften-aanbod fit. Waargenomen inzetbaarheid, toekomstige inzetbaarheid, arbeidstevredenheid en verloopintentie waren de variabelen die de mate van duurzame inzetbaarheid moesten meten. De resultaten laten zien dat er over het algemeen inderdaad een positieve relatie bestaat tussen fit en duurzame inzetbaarheid, waarbij bevlogenheid in enkele gevallen optreedt als mediator. De modererende rol van de leiderschapsstijl van de leidinggevende werd niet aangetoond.

Kernwoorden:

fit, duurzame inzetbaarheid, bevlogenheid, taakgericht leiderschap, mensgericht leiderschap

Inhoudsopgave

1	Introductie	3
2	Theoretisch kader	4
2.1	Fit	4
2.1.1	Eisen-mogelijkheden fit	4
2.2	Behoeften-aanbod fit	5
2.3	Duurzame inzetbaarheid	5
2.3.1	Waargenomen inzetbaarheid en toekomstige inzetbaarheid	6
2.3.2	Arbeidstevredenheid en verloopintentie	7
2.4	Relatie fit en duurzame inzetbaarheid	7
2.5	Bevlogenheid als belangrijke invloed	8
2.6	Leiderschapsstijl als belangrijke invloed	10
2.6.1	Taakgericht leiderschap	11
2.6.2	Mensgericht leiderschap	11
3	Methoden	13
3.1	Participanten	13
3.2	Procedure	13
3.3	Meetinstrumenten	14
3.4	Statistische analyse	15
4	Resultaten	17
4.1	Relatie fit en duurzame inzetbaarheid	17
4.1.1	Eisen-mogelijkheden fit en duurzame inzetbaarheid	17
4.1.2	Behoeften-aanbod fit en duurzame inzetbaarheid	17
4.2	De invloed van bevlogenheid	19
4.2.1	Eisen-mogelijkheden fit, duurzame inzetbaarheid en bevlogenheid	19
4.2.2	Behoeften-aanbod fit, duurzame inzetbaarheid en bevlogenheid	19
4.3	De invloed van leiderschap	20
4.3.1	Eisen-mogelijkheden fit, duurzame inzetbaarheid en taakgericht leiderschap	20
4.3.2	Behoeften-aanbod fit, duurzame inzetbaarheid en mensgericht leiderschap	22
5	Discussie en conclusie	23
5.1	Relatie fit en duurzame inzetbaarheid	23
5.2	De invloed van bevlogenheid	24
5.3	De invloed van leiderschap	25
5.4	Beperkingen van dit onderzoek en suggesties voor vervolgonderzoek	26
5.5	Theoretische en praktische implicatie	27
6	Referentielijst	28
7	Bijlagen	31
7.1	Voorbeeld vragenlijst	31
7.2	Correlatietabel	33

1 Introductie

In Nederland worden de demografische ontwikkelingen, net als in de rest van Europa, gekenmerkt door een afname van het aantal jongeren en een toename van het aantal ouderen (Van der Heijden, Schalk & Van Veldhoven, 2008). Daarnaast is er in Nederland sprake van een tendens om vervroegd met pensioen te gaan, dat wil zeggen al voor de pensioengerechtigde leeftijd van 65 jaar. Het dreigende toekomstige tekort aan werknemers is in de Nederlandse politiek dan ook een veelbesproken onderwerp (De Graaf, Peeters & Van Der Heijden, 2011). In juni 2011 hebben de sociale partners en het (demissionair) kabinet een akkoord bereikt over de pensioengerechtigde leeftijd. Deze gaat in 2020 naar 66 jaar en naar verwachting in 2025 naar 67 jaar (Rijksoverheid, 2011). Duurzame inzetbaarheid van werknemers staat met het oog op deze ontwikkelingen steeds meer in de belangstelling.

In dit onderzoek wordt onderzocht of er een positieve relatie bestaat tussen de fit van de persoon met het werk en duurzame inzetbaarheid. De gedachte hierachter is dat wanneer een persoon goed past bij het werk dat hij doet, dit positief zal samenhangen met het gevoel inzetbaar te zijn. Of dit gevoel van inzetbaarheid ook in de toekomst aanwezig zal zijn en daarmee duurzaam is, is de vraag. Daarnaast kijkt dit onderzoek naar de rol van bevologenheid. Medieert het gevoel bevologen te zijn de eventuele positieve relatie van fit en duurzame inzetbaarheid? Ook wordt de rol van leidinggevenden in combinatie met de relatie tussen fit en duurzame inzetbaarheid onderzocht daar hier in de huidige literatuur nog weinig over bekend is. Dit onderzoek zal dit gat deels dichten.

Dit onderzoek is explorierend van aard en tracht meer duidelijkheid te creëren over de relatie tussen *fit* en *duurzame inzetbaarheid*. Daarnaast wordt de invloed onderzocht van *bevologenheid* en van de *leiderschapsstijl van de leidinggevende* op de relatie tussen fit en duurzame inzetbaarheid.

2 Theoretisch kader

2.1 Fit

Een optimale fit tussen een werknemer en de werkomgeving ontstaat wanneer de karakteristieken van beide goed op elkaar aansluiten (Kristof-Brown, Zimmerman, Johnson, 2005). Deze overeenkomst tussen de werknemer en de werkomgeving wordt de persoon-omgeving fit genoemd. Persoon-omgeving fit heeft betrekking op verschillende domeinen van de werksituatie, namelijk op de organisatie (persoon-organisatie fit), op het team (persoon-team fit), op de leidinggevende (persoon-leidinggevende fit) en tot slot op het werk zelf (persoon-werk fit) (Kristof-Brown et al., 2005). De persoon-werk fit, de mate waarin de individuele karakteristieken van een persoon passen bij de kenmerken van het werk, staat in dit onderzoek centraal. Uit eerder (ongepubliceerd) onderzoek van onderzoeksbureau Schouten & Nelissen Inzicht in 2011 is gebleken dat dit fit-domein het meest waardevol is om de passing met de werkomgeving te voorspellen.

Er bestaan naast de verschillende fit-domeinen ook vier verschillende typen fit. De eisen-mogelijkheden fit gaat na of de eisen van de werkomgeving en de mogelijkheden van de persoon op elkaar aansluiten. Dit heeft dus betrekking op iemands kennis, vaardigheden en capaciteiten. De behoeften-aanbod fit bekijkt of iemands psychologische behoeften (onder andere wensen, waarden, doelen en voorkeuren) en het aanbod van de werkomgeving om aan deze behoeften te kunnen voldoen bij elkaar passen (Edwards, Cable, Williamson, Schurer Lambert, Shipp, 2006). Wanneer er sprake is van complementaire fit vult de persoon een bestaand gat in de huidige werkomgeving. Het gaat hierbij om iemands uniciteit en toegevoegde waarde. Bij supplementaire fit bezitten de persoon en de werkomgeving overeenkomstige karakteristieken en kenmerken waardoor ze goed op elkaar aansluiten (Kristof-Brown et al., 2005).

Deze vier typen fit zijn niet onafhankelijk van elkaar. De eisen-mogelijkheden fit kan bijvoorbeeld zowel complementair als supplementair zijn. In het geval van complementariteit beschikt de werknemer over andere vaardigheden dan zijn collega's en in het geval van supplementaire fit beschikt de werknemer over dezelfde vaardigheden als zijn collega's (Schouten & Nelissen, 2011a). In dit onderzoek wordt dieper ingegaan op de eisen-mogelijkheden fit en de behoeften-aanbod fit.

2.1.1 Eisen-mogelijkheden fit

Zoals hierboven reeds beschreven omvat de eisen-mogelijkheden fit de passing van de eisen van de werkomgeving enerzijds en de mogelijkheden van de persoon anderzijds. Het gaat hier dus om taakeisen: de kennis, vaardigheden en capaciteiten van de werknemer dienen aan te sluiten bij de eisen van de baan. Wanneer dit zo is, is er sprake van een goede balans. Deze balans zorgt ervoor dat de werknemer zich gezond voelt, plezier in het werk heeft, goed presteert, betrokken is bij de organisatie en minder geneigd is om deze te verlaten (Edwards et al., 2006; Schouten & Nelissen, 2011b). Tevens verwacht Edwards (2007) dat een goede balans tussen eisen en mogelijkheden direct

invloed heeft op de arbeidstevredenheid, omdat een positieve beoordeling van de werknemer over de eigen werksituatie zijn gemoedstoestand positief beïnvloedt. Echter, wanneer de balans tussen eisen en mogelijkheden verstoord raakt, ontstaat het tegenovergestelde: stress, slechte werkprestatie, ontevredenheid met de organisatie en het werk en een verhoogde verloopintentie (Edwards et al., 2006; Schouten & Nelissen, 2011b).

2.2 Behoeften-aanbod fit

De behoeften-aanbod fit omvat de passing van de persoonlijke behoeften van de werknemer enerzijds en het aanbod dat de werkomgeving biedt anderzijds. Het is hierbij zaak dat de psychologische behoeften als wensen, waarden, doelen en voorkeuren van de werknemer aansluiten bij het aanbod van de werkomgeving. Eigenlijk gaat het hier dus om energiebronnen als bijvoorbeeld autonomie, loopbaanperspectief, ontplooiingsmogelijkheden en sociale steun van collega's en leidinggevende. Wanneer er sprake is van een goede balans tussen de behoeften van de werknemer en het aanbod van de werkomgeving voelt de werknemer zich gezond, werkt hij met plezier, presteert hij goed, is tevreden met het werk, betrokken bij de organisatie en minder geneigd om deze te verlaten (Edwards, 2007; Edwards et al., 2006; Schouten & Nelissen, 2011b).

2.3 Duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid heeft betrekking op het gebruik van arbeid zonder verbruik. Het gaat om het verrichten van arbeid op een dusdanige manier dat de toekomstige mogelijkheid tot het verrichten ervan niet wordt ondermijnd en werknemers gedurende hun hele loopbaan gezond en productief blijven werken (Schouten & Nelissen, 2011b). De definitie van duurzame inzetbaarheid die in dit onderzoek wordt gehanteerd is afgeleid van de definitie die wordt gebruikt in het rapport 'Duurzaam inzetbaar: werk als waarde', geschreven in opdracht van ZonMw (Van Der Klink, Burdorf, Schaufeli, Van Der Wilt, Zijlstra, Brouwer & Bültmann, 2010). Dit rapport stelt dat duurzame inzetbaarheid inhoudt dat: 'Medewerkers op ieder moment in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden, alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten.'. Omdat het hier een cross-sectioneel onderzoek betreft en geen longitudinaal onderzoek kan het langetermijneffect dat de term 'duurzaam' in duurzame inzetbaarheid impliceert niet worden aangetoond. Huidig onderzoek is echter explorierend van aard en tracht door het gebruik van verschillende variabelen en (waargenomen inzetbaarheid, toekomstige inzetbaarheid, arbeidstevredenheid en verloopintentie) het duurzaamheidsaspect in 'duurzame inzetbaarheid' toch voldoende te verantwoorden.

2.3.1 *Waargenomen inzetbaarheid en toekomstige inzetbaarheid*

Inzetbaarheid refereert in de bestaande literatuur veelvuldig aan de mogelijkheid van een werknemer om van baan te wisselen. Tegenwoordig is de mogelijkheid om van baan te wisselen vele malen belangrijker geworden dan voorheen. Er heeft een verschuiving plaatsgevonden van een leven lang werken voor dezelfde werkgever naar het regelmatig wisselen van baan en werkgever. Daarmee ligt de focus vandaag de dag op een levenslange carrière in plaats van op een levenslange baan. Of werknemers in staat zijn om gemakkelijk van baan te wisselen en te beschikken over goede carrière mogelijkheden, hangt af van hun inzetbaarheid (Boselie, 2010). Traditioneel gezien wordt de inzetbaarheid van een werknemer objectief beoordeeld door te kijken naar studieachtergrond, de extra genoten opleidingen en trainingen of de huidige beroepspositie (De Cuyper, Bernhard-Oettel, Berntson, De Witte & Alarco, 2008). Recent heeft een verschuiving plaatsgevonden van deze objectieve beoordelingsmogelijkheden van inzetbaarheid naar het subjectief beoordelen van inzetbaarheid. Subjectieve, waargenomen inzetbaarheid draait om de perceptie van de werknemer over de eigen mogelijkheid om de huidige baan te behouden of een nieuwe baan te verkrijgen (De Cuyper et al., 2008). Waargenomen inzetbaarheid bevat verschillende voordelen boven een meer objectieve benadering. Allereerst maakt deze subjectieve benadering een directe inschatting van inzetbaarheid op basis van persoonskenmerken en contextuele factoren; de kernfactoren in veel definities van inzetbaarheid. Daarnaast is een subjectieve benadering dynamischer dan een objectieve benadering, wat wil zeggen dat de benadering afhankelijk is van tijd en plaats. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de vraag op de arbeidsmarkt op dat moment (De Cuyper & De Witte, 2008). Tot slot worden werknemers vanuit psychologisch perspectief eerder beïnvloed door percepties dan door een objectieve situatie (De Cuyper et al., 2008). De Cuyper en De Witte (2008) onderscheiden vier soorten waargenomen inzetbaarheid: kwantitatieve en kwalitatieve interne inzetbaarheid en kwantitatieve en kwalitatieve externe inzetbaarheid. Interne inzetbaarheid verwijst naar de door de werknemer geschatte kans op een andere (kwantitatief) of betere (kwalitatief) tewerkstelling binnen de huidige organisatie. Externe inzetbaarheid betreft de perceptie van een werknemer op een andere baan (kwantitatief) of een betere baan (kwalitatief) bij een andere organisatie.

Om over 'duurzame' inzetbaarheid te kunnen spreken is het naast de waargenomen inzetbaarheid noodzakelijk om ook de toekomstige inzetbaarheid van werknemers te onderzoeken. Teruggrijpend op de definitie van duurzame inzetbaarheid stelt deze namelijk dat medewerkers op ieder moment in hun arbeidsleven over de mogelijkheden en voorwaarden moeten beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te kunnen functioneren. Het is dus niet toereikend om enkel de huidige inzetbaarheid van een werknemer te onderzoeken, ook de toekomstige inzetbaarheid is een onderdeel van duurzame inzetbaarheid. De werknemer heeft de verantwoordelijkheid om binnen zijn mogelijkheden zijn talenten, kennis en vaardigheden op peil te houden en te ontwikkelen. Hiermee houdt de werknemer zijn opties open voor huidig en toekomstig werk en blijft hij duurzaam inzetbaar. Ook werkgevers hebben de verantwoordelijkheid bij te dragen aan de duurzame

inzetbaarheid van hun werknemers door te zorgen voor uitstekende condities waardoor werknemers zichzelf kunnen ontwikkelen en hun talenten, kennis en vaardigheden daadwerkelijk kunnen inzetten. Tenslotte ligt een deel van de verantwoordelijkheid ook bij de overheid om dit proces met beleid, wet- en regelgeving te faciliteren (Van Der Klink, Burdorf, Schaufeli, Van Der Wilt, Zijlstra, Brouwer & Bültmann, 2010).

2.3.2 Arbeidstevredenheid en verloopintentie

Hoewel werkgevers de verantwoordelijkheid hebben te investeren en bij te dragen aan de duurzame inzetbaarheid van werknemers, zijn zij hier vaak huiverig voor. De reden hiervoor is waarschijnlijk dat het risico bestaat dat werknemers door dergelijke investeringen aantrekkelijk worden voor andere werkgevers en de huidige organisatie mogelijk zullen verlaten. Dit risico kan werkgevers weerhouden van het doen van dergelijke investeringen. Het blijkt echter ook dat organisaties zich profileren als goede werkgever wanneer zij investeren in hun werknemers en dat dit werknemers juist weer bindt aan de organisatie (Verbruggen, Forrier, Sels & Bollen, 2008). Daarnaast blijkt uit onderzoek van De Cuyper en De Witte (2008) dat waargenomen inzetbaarheid, en dan voornamelijk de interne kwalitatieve inzetbaarheid, positief gerelateerd is aan arbeidstevredenheid. Bovenstaande resultaten suggereren dat de heersende angst dat inzetbare werknemers de organisatie snel zullen verlaten, ongegrond is. Ook de sociale uitwisselingstheorie doet vermoeden dat het investeren in werknemers een sterker effect heeft op de interne inzetbaarheid dan op de externe inzetbaarheid. Deze theorie suggereert dat werknemers die steun krijgen van hun werkgever zich moreel verplicht voelen hun interne inzetbaarheid te vergroten (Verbruggen et al., 2008). Samenvattend zorgt het investeren in werknemers niet automatisch voor een groter verloop. Wel moet worden aangemerkt dat wanneer de uitdaging en bevrediging in de huidige baan ontbreken, inzetbare werknemers geneigd zijn van baan te veranderen (Trevor, 2001). Echter, inzetbare werknemers zijn meestal tevreden en deze arbeidstevredenheid gaat de verloopintentie tegen (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000).

2.4 Relatie fit en duurzame inzetbaarheid

Teruggrijpend op de in dit onderzoek gehanteerde definitie van duurzame inzetbaarheid stelt deze dat: 'Medewerkers op ieder moment in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden, alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten.'

Ten eerste moet de werknemer dus beschikken over 'mogelijkheden' in de zin van kennis en vaardigheden en deze moeten passen bij de 'werkcontext'. Het gaat hier dus om een goede eisen-mogelijkheden fit. Ten tweede is het van belang dat de werknemer de 'attitude' en de 'motivatie' bezit om de eerder genoemde mogelijkheden daadwerkelijk te benutten en daarnaast te verbeteren door de mogelijkheden die de werkcontext hem biedt. Dit onderdeel van de definitie van duurzame

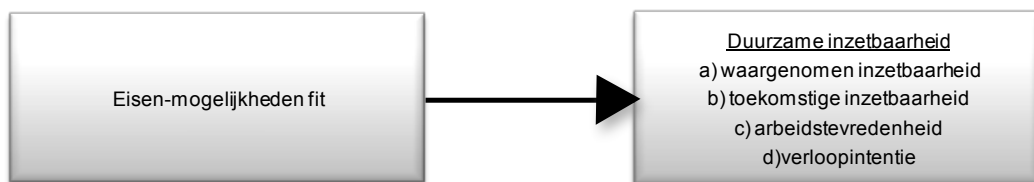
inzetbaarheid is in overeenstemming met de behoeften-aanbod fit; de passing van het aanbod binnen de werkcontext en de (ontwikkel)behoeften van de werknemer (Schouten & Nelissen, 2011b).

Een goede fit tussen persoon enerzijds en werk anderzijds is dus noodzakelijk voor (duurzame) inzetbaarheid. Wanneer een dergelijke fit aanwezig is, zal de werknemer langdurig en met behoud van gezondheid en welzijn kunnen blijven functioneren. Er is in dat geval sprake van een juiste balans. Charles Darwin sprak over eenzelfde balans en optimale fit toen hij het had over 'survival of the fittest'. Hij bedoelde hiermee niet dat de sterksten van een bepaald soort zouden overleven, maar juist diegenen die het best passen bij hun omgeving. Ditzelfde geldt voor werknemers. Niet de meeste gezonde en sterke werknemers overleven, maar diegenen die het beste passen bij het werk (Schouten & Nelissen, 2011b).

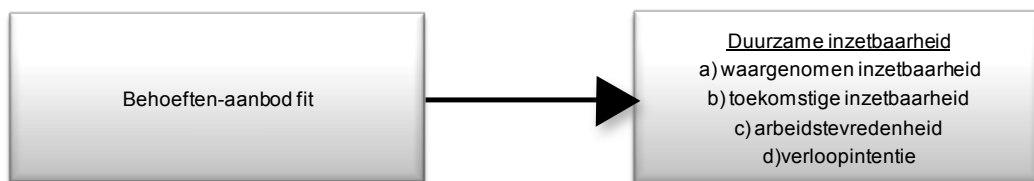
Deze gedachtegang leidt tot de volgende hypothesen:

H1: Eisen-mogelijkheden fit is positief gerelateerd aan duurzame inzetbaarheid, (a) waargenomen inzetbaarheid, (b) toekomstige inzetbaarheid, (c) arbeidstevredenheid en (d) verloopintentie.

H2: Behoeften-aanbod fit is positief gerelateerd aan duurzame inzetbaarheid, (a) waargenomen inzetbaarheid, (b) toekomstige inzetbaarheid, (c) arbeidstevredenheid en (d) verloopintentie.



Figuur 1: Schematisch model van hypothese 1 met eisen-mogelijkheden fit als onafhankelijke variabele (x) en waargenomen inzetbaarheid, toekomstige inzetbaarheid, arbeidstevredenheid en verloopintentie als afhankelijke variabelen (y).



Figuur 2: Schematisch model van hypothese 2 met behoeften-aanbod fit als onafhankelijke variabele (x) en waargenomen inzetbaarheid, toekomstige inzetbaarheid, arbeidstevredenheid en verloopintentie als afhankelijke variabelen (y).

2.5 Bevlogenheid als belangrijke invloed

Dit onderzoek bekijkt tevens de rol van bevlogenheid als belangrijke invloed op de relatie tussen fit en duurzame inzetbaarheid. Een eerste gedachte hierachter is dat wanneer er sprake is van een goede fit tussen de eisen van het werk en de mogelijkheden van de werknemer, de werknemer zich op basis van zijn kennis en vaardigheden goed kan identificeren met het werk. Dit komt overeen met de visie van een bevlogen werknemer, welke zich zeer goed identificeert met het werk dat hij doet (De Lange,

De Witte & Notelaers, 2008). In explorerende zin kan gesteld worden dat een bevlogen werknemer beschikt over de mogelijkheden die aansluiten bij de eisen van zijn functie.

Daarnaast zijn de twee soorten fit in huidig onderzoek (eisen-mogelijkheden fit, behoeften-aanbod fit) eerder vergeleken met respectievelijk taakeisen en energiebronnen. Het Job Demands-Resources Model (JD-R Model), ofwel in de Nederlandse vertaling het Werkstressoren Energiebronnen Model (WEB Model), veronderstelt twee parallelle processen op basis van taakeisen en energiebronnen (Bakker, Schaufeli & Demerouti, 1999). Het eerste proces is een uitputtingsproces en gaat over taakeisen, ofwel de te leveren inspanningen voor het werk. Het tweede proces is een motivationeel proces en gaat over energiebronnen. Volgens het motivationele proces van het WEB model leidt de aanwezigheid van energiebronnen tot bevlogenheid: een positieve psychologische toestand die wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie (Schaufeli & Bakker, 2007). In explorerende zin kan gesteld worden dat wanneer er een goede behoeften-aanbod fit is er dus voldoende energiebronnen aanwezig zijn. Deze aanwezige energiebronnen zorgen voor bevlogenheid.

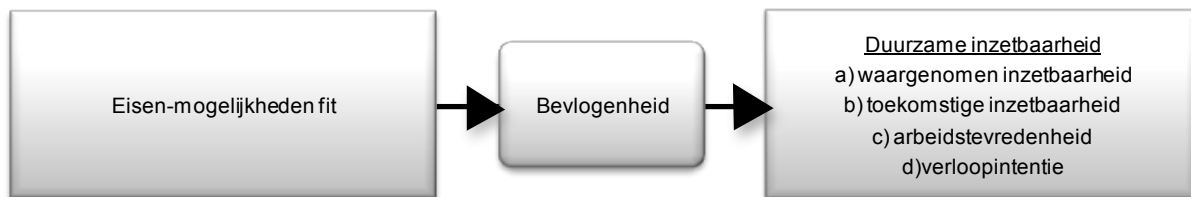
Het motivationele proces van het WEB model resulteert volgens Frins, Van Ruysseveldt en Syroit (2011) in een sterkere perceptie om door te kunnen blijven werken tot aan de pensioengerechtigde leeftijd. Volgens de Sociaal Economische Raad (2009) bestaat duurzame inzetbaarheid uit verschillende elementen. Een daarvan is vitaliteit, één van de drie onderdelen van bevlogenheid. Schaufeli en Bakker (2007) beschrijven vitaliteit als het energiek, veerkrachtig, fit, onvermoeibaar en met een groot doorzettingsvermogen door kunnen werken. Daarnaast zorgen alle drie de kenmerken van bevlogenheid, vitaliteit, toewijding en absorptie, gezamenlijk voor een positieve psychologische toestand. De perceptie om langer door te kunnen werken in combinatie met de positieve psychologische toestand houdt in explorerende zin verband met een hogere mate van huidige en toekomstige inzetbaarheid. Ook uit onderzoek van De Cuyper, Bernhard-Oettel, Berntson, De Witte en Alarco (2008) blijkt dat bevlogenheid positief gerelateerd is aan inzetbaarheid.

Het WEB model stelt dat bevlogenheid tevens leidt tot positieve (organisatie)uitkomsten, zoals een lage verloopintentie (Schaufeli & Bakker, 2007). Deze link tussen bevlogenheid en een lage verloopintentie komt voort uit de hoge investering en toewijding aan het werk. Een bevlogen werknemer vindt het lastig om afstand te nemen van zijn functie. Enerzijds, omdat hij er zo veel energie in heeft gestopt en anderzijds, omdat hij zich zeer goed kan identificeren met het werk dat hij doet. Omdat het werk de werknemer zoveel heeft gebracht, is hij huiverig het werk te verlaten (De Lange, De Witte & Notelaers, 2008). Daarnaast houdt de positieve psychologische toestand van bevlogenheid naar alle waarschijnlijkheid ook verband met arbeidstevredenheid. Arbeidstevredenheid omvat de positieve gevoelens ten aanzien van het werk (Schaufeli & Bakker, 2001). Het begrip arbeidstevredenheid is hiermee een veel breder concept dan bevlogenheid, maar kent wel overlap met de positieve psychologische toestand van bevlogenheid.

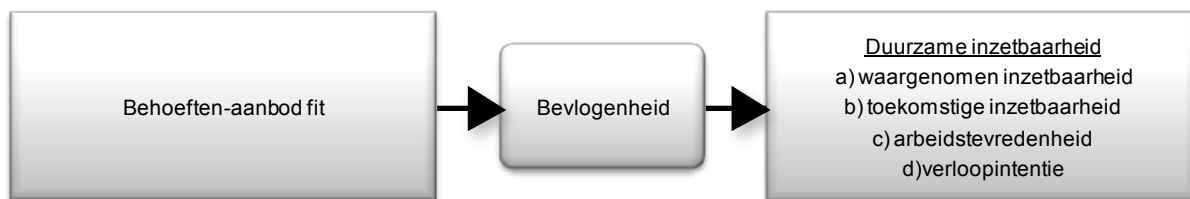
Op basis van deze gedachten kunnen in explorerende zin de volgende hypothesen gesteld worden:

H3: De relatie tussen de eisen-mogelijkheden fit en duurzame inzetbaarheid, (a) waargenomen inzetbaarheid, (b) toekomstige inzetbaarheid, (c) arbeidstevredenheid en (d) verloopintentie, wordt gemedieerd door bevologenheid.

H4: De relatie tussen de behoeften-aanbod fit en duurzame inzetbaarheid, (a) waargenomen inzetbaarheid, (b) toekomstige inzetbaarheid, (c) arbeidstevredenheid en (d) verloopintentie, wordt gemedieerd door bevologenheid.



Figuur 3: Schematisch model van hypothese 3 met eisen-mogelijkheden fit als onafhankelijke variabele (x), waargenomen inzetbaarheid, toekomstige inzetbaarheid, arbeidstevredenheid en verloopintentie als afhankelijke variabelen (y) en bevologenheid als mediatorvariabele (m).



Figuur 4: Schematisch model van hypothese 4 met behoeften-aanbod fit als onafhankelijke variabele (x), waargenomen inzetbaarheid, toekomstige inzetbaarheid, arbeidstevredenheid en verloopintentie als afhankelijke variabelen (y) en bevologenheid als mediatorvariabele (m).

2.6 Leiderschapsstijl als belangrijke invloed

In huidig onderzoek wordt de invloed van de leidinggevende onderzocht op de relatie tussen fit en duurzame inzetbaarheid. In het huidige klimaat wordt van werknemers verwacht dat zij hun loopbaan in eigen hand nemen en actief mogelijkheden zoeken om de eigen inzetbaarheid te vergroten (Verbruggen et al., 2008). Inzetbaarheid is echter niet enkel de verantwoordelijkheid van de werknemer. Ook de werkgever heeft de verantwoordelijkheid zijn werknemer mogelijkheden en instrumenten te bieden om de inzetbaarheid te vergroten en hen te stimuleren tot eigen initiatief (Verbruggen et al., 2008). Zoals eerder beschreven zijn werkgevers hier vaak huiverig voor, omdat het risico bestaat dat werknemers door dergelijke investeringen aantrekkelijk worden voor andere werkgevers en hierdoor de organisatie mogelijk verlaten. Het tegendeel blijkt: organisaties profileren zich juist als goede werkgever wanneer zij investeren in hun werknemers en dit bindt de werknemers juist aan de organisatie (Verbruggen et al., 2008). Bovendien zijn werknemers die zich gesteund voelen door de organisatie meer betrokken en presteren zij beter (Camps & Torres, 2011). Een

werkgever die zich actief bezig houdt met investeren in zijn werknemers, zendt het signaal uit dat de organisatie waardering heeft voor de werknemers en belang hecht aan hun ontwikkeling en inzetbaarheid. Werknemers blijken dit vaak ook zo te ervaren en dit zorgt voor arbeidstevredenheid en een lage verloopintentie (Verbruggen et al., 2008; Camps & Torres, 2011). Tot slot kunnen leidinggevenden de perceptie van de werkomgeving en het gedrag van hun werknemers positief beïnvloeden wanneer zij beschikken over verbale overtuigingskracht en wanneer zij goed communiceren (Chi & Pan, 2012).

Dit onderzoek bekijkt de invloed van de leidinggevende op de relatie tussen fit en duurzame inzetbaarheid aan de hand van twee leiderschapsstijlen: taakgericht leiderschap en mensgericht leiderschap.

2.6.1 Taakgericht leiderschap

Taakgericht leiderschap, in de literatuur ook wel beschreven als en vergeleken met transactioneel leiderschap, refereert aan de bulk van leiderschapsmodellen die focussen op de uitwisseling tussen leidinggevende en werknemer. Inspanningen van werknemers worden uitgewisseld tegen vooraf gespecificeerde beloningen. De taakgericht leidinggevende houdt zich niet bezig met de behoeften en persoonlijke ontwikkeling van de werknemers, maar helpt hen wel hun werkgerelateerde doelen te bereiken. Een taakgericht leidinggevende heeft invloed, omdat het in het belang van de werknemer is om te doen wat de leidinggevende wil (Northouse, 2007).

Deze stijl van leidinggeven bevat overeenkomsten met de reeds beschreven eisen-mogelijkheden fit. Bij deze vorm van fit is het zaak dat de eisen van de werkomgeving aansluiten bij de mogelijkheden van de werknemer. Wanneer een werknemer kan voldoen aan de gestelde taakeisen past hij bij het werk en wordt hij beloond. Deze gedachte sluit goed aan bij taakgericht leiderschap, waarbij de inspanning van de werknemer wordt uitgewisseld tegen een passende beloning. Daarnaast wijst onderzoek van Camps en Torres (2011) uit dat er een positieve relatie bestaat tussen taakgericht leiderschap en inzetbaarheid.

2.6.2 Mensgericht leiderschap

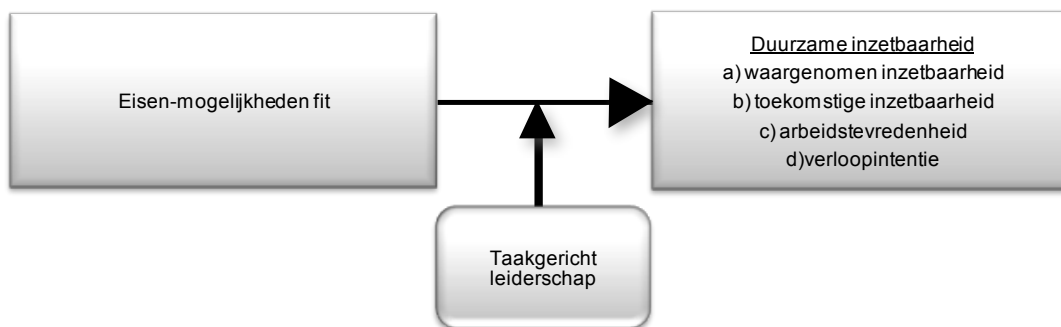
Mensgericht leiderschap, ook wel beschreven als transformationeel leiderschap of charismatisch leiderschap, is een proces waarbij de leidinggevende tijd en energie steekt in zijn werknemers en in het creëren van een relatie die het motivatie- en moraliteitsniveau van beide partijen vergroot. Het is een proces dat doorgaans charismatisch en visionair leiderschap bevat. De mensgericht leidinggevende let op de behoeften en de motivatie van de werknemers en tracht hen te helpen hun grootst mogelijke potentieel te behalen. Kenmerkend aan deze leiderschapsstijl is het bewegen van werknemers om meer uit zichzelf te halen dan wat er in de basis van ze verwacht wordt (Northouse, 2007).

Mensgericht leiderschap bevat overeenkomsten met de eerder beschreven behoeften-aanbod fit. Bij deze vorm van fit is het van belang dat de persoonlijke en psychologische behoeften als wensen, waarden, doelen en voorkeuren van de werknemer aansluiten bij datgene wat de werkomgeving hen kan bieden. Deze gedachte sluit aan bij een mensgerichte leiderschapsstijl, daar een mensgericht leidinggevende aandacht heeft voor de behoeften en de motivatie van de werknemers en hen stimuleert hun grootst mogelijke potentieel te behalen. Daarnaast bestaat er een positieve relatie tussen mensgericht leiderschap en inzetbaarheid (Camps & Rodríguez, 2011).

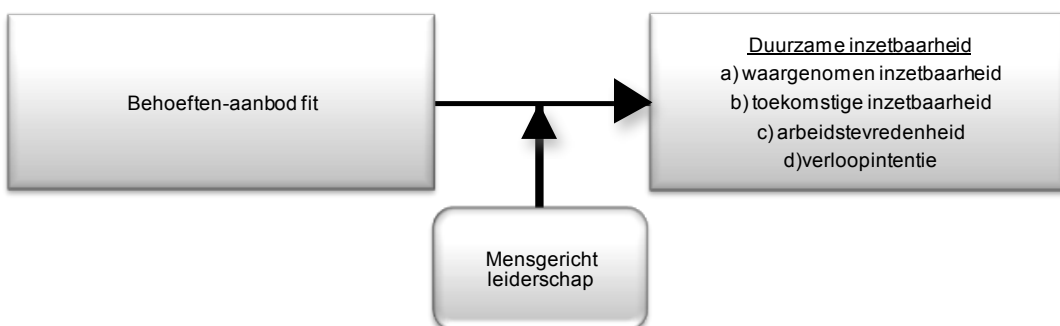
Op basis van bovenstaande gedachten kunnen in explorerende zin de volgende hypothesen gesteld worden:

H5: De relatie tussen de eisen-mogelijkheden fit en duurzame inzetbaarheid, (a) waargenomen inzetbaarheid, (b) toekomstige inzetbaarheid, (c) arbeidstevredenheid en (d) verloopintentie, wordt gemodereerd door taakgericht leiderschap.

H6: De relatie tussen de behoeften-aanbod fit en duurzame inzetbaarheid, (a) waargenomen inzetbaarheid, (b) toekomstige inzetbaarheid, (c) arbeidstevredenheid en (d) verloopintentie, wordt gemodereerd door mensgericht leiderschap.



Figuur 5: Schematisch model van hypothese 5 met eisen-mogelijkheden fit als onafhankelijke variabele (x), waargenomen inzetbaarheid, toekomstige inzetbaarheid, arbeidstevredenheid en verloopintentie als afhankelijke variabelen (y) en taakgericht leiderschap als moderatorvariabele (m).



Figuur 6: Schematisch model van hypothese 6 met behoeften-aanbod fit als onafhankelijke variabele (x), waargenomen inzetbaarheid, toekomstige inzetbaarheid, arbeidstevredenheid en verloopintentie als afhankelijke variabelen (y) en mensgericht leiderschap als moderatorvariabele (m).

3 Methoden

3.1 Participanten

De participanten zijn benaderd via de online nieuwsbrief van Schouten & Nelissen, een trainings- en adviesbureau voor persoonlijke- en organisatieontwikkeling, en via het onderzoekspanel van Schouten & Nelissen Inzicht, de onderzoeksafdeling van Schouten & Nelissen. Aan dit onderzoek hebben in totaal 253 participanten deelgenomen, waarvan 74 mannen (29%) en 179 vrouwen (71%). De gemiddelde leeftijd van de participanten is 44 jaar (SD = 9.4) en het gemiddeld aantal werkuren per week bedraagt 36 uur (SD = 8.1). Het grootste deel van de participanten (86%) heeft een opleiding in het hoger beroepsonderwijs of aan de universiteit afgerond. 56% van de participanten geeft aan behoefte te hebben aan bij- of nascholing of extra training om de huidige functie goed uit te kunnen voeren. Van alle participanten zegt 10% van plan te zijn eerder dan de pensioensgerechtigde leeftijd met pensioen te gaan en 6% geeft aan juist langer door te willen werken.

3.2 Procedure

De data voor dit onderzoek zijn verzameld aan de hand van een vragenlijst die online stond op de server van Schouten & Nelissen Inzicht. Op 22 maart 2012 is er vanuit Schouten & Nelissen een online nieuwsbrief verstuurd aan circa 100.000 personen. In deze nieuwsbrief was onder andere een korte introductie op het huidige onderzoek opgenomen, evenals een link naar de online vragenlijst. De ontvangers van de nieuwsbrief hebben (a) in het verleden informatie aangevraagd via de website van Schouten & Nelissen en aangevinkt op de hoogte te willen worden gehouden, (b) in het verleden een training gevolgd bij Schouten & Nelissen en eveneens aangegeven op de hoogte te willen worden gehouden of (c) zich voor de nieuwsbrief aangemeld via de website. Naast de personen die via de nieuwsbrief van Schouten & Nelissen zijn benaderd, werd op 16 april 2012 ook het onderzoekspanel van Schouten & Nelissen benaderd om de respons van het onderzoek te vergroten. Het onderzoekspanel bestaat uit 652 personen (44% man; 56% vrouw) die regelmatig deelnemen aan onderzoek van Schouten & Nelissen Inzicht. Het onderzoekspanel werd per e-mail op de hoogte gesteld van huidig onderzoek. In deze e-mail was een korte introductie op het onderzoek opgenomen, evenals een link naar de online vragenlijst.

In vergelijking met de nieuwsbrief is het responspercentage van het onderzoekspanel vele malen groter. Waar het onderzoekspanel een respons van 14,3% haalt, is het responspercentage van de nieuwsbrief slechts circa 0,2%. Dit is gemakkelijk te verklaren, daar de e-mail die de deelnemers van het onderzoekspanel ontvingen enkel informatie over huidig onderzoek bevatte. Bovendien hebben deze personen in het verleden aangegeven graag aan onderzoek van Schouten & Nelissen inzicht deel te willen nemen. De personen die de nieuwsbrief ontvingen hebben in het verleden niet aangegeven graag aan onderzoek deel te nemen en bovendien bevatte de nieuwsbrief veel meer informatie dan enkel informatie over huidig onderzoek.

De vragenlijst startte met een introductiepagina waarop de participant werd geïnformeerd over de inhoud en de duur van de vragenlijst (circa 15 minuten). Daarnaast werd benadrukt dat alle antwoorden volledig anoniem zouden worden verwerkt en dat persoonlijke resultaten niet zouden worden gedeeld met anderen. Na het invullen van de vragenlijst werd gevraagd of de participant akkoord ging met het opslaan van de gegevens.

3.3 Meetinstrumenten

De vragenlijst bestaat uit 84 items verdeeld over demografische gegevens, werkgegevens en 9 schalen. Enkele voorbeeldpagina's van de vragenlijst zijn te vinden in bijlage 7.1. De vragenlijst start met een aantal vragen met betrekking tot demografische gegevens en werkgegevens van de participant. Voorbeelditems zijn 'Wat is de hoogste opleiding die u heeft afgerond?' en 'Hoe lang bent u werkzaam bij uw huidige werkgever?'.

Eisen-mogelijkheden fit is gemeten met behulp van een door Schouten & Nelissen (2011a) ontworpen schaal. Deze schaal bestaat uit vier items. Een voorbeelditem is 'Ik beschik over voldoende kennis en vaardigheden om mijn werk goed te doen'. De items zijn gescoord op een vijfpunts Likertschaal variërend van geheel mee oneens (1) tot geheel mee eens (5). De Cronbach's alpha van de schaal is .83.

Behoeften-aanbod fit is tevens gemeten met behulp van een door Schouten & Nelissen (2011a) ontworpen schaal. Deze schaal bestaat uit vier items. Een voorbeelditem is 'Deze baan komt tegemoet aan al mijn wensen en verlangens'. De items zijn gescoord op een vijfpunts Likertschaal variërend van geheel mee oneens (1) tot geheel mee eens (5). De Cronbach's alpha van de schaal is .87.

Waargenomen inzetbaarheid is gemeten met behulp van de schaal van De Cuyper en De Witte (2008). Deze schaal bestaat uit zestien items en vier subschalen: (1) interne kwantitatieve inzetbaarheid (vier items; voorbeelditem: 'Ik heb een grote kans om hier een andere baan te krijgen, als ik daarnaar zou zoeken'), (2) interne kwalitatieve (vier items; voorbeelditem: 'Ik heb een grote kans om hier een betere baan te krijgen, als ik daarnaar zou zoeken'), (3) externe kwantitatieve (vier items; voorbeelditem: 'Ik heb een grote kans om elders een andere baan te krijgen, als ik daarnaar zou zoeken') en (4) externe kwalitatieve (vier items; voorbeelditem: 'Ik heb een grote kans om elders een betere baan te krijgen, als ik daarnaar zou zoeken'). De items zijn gescoord op een vijfpunts Likertschaal variërend van geheel mee oneens (1) tot geheel mee eens (5). De Cronbach's alpha's van de subschalen zijn respectievelijk: (1) .96, (2) .97, (3) .94, (4) .96. In dit onderzoek wordt echter gebruik gemaakt van de score van de vier subschalen samen. De Cronbach's alpha van de gehele schaal is .92.

Toekomstige inzetbaarheid is gemeten met behulp van een door Schouten & Nelissen (2011a) ontworpen schaal. Deze schaal bestaat uit dertien items. Een voorbeelditem is 'Als ik naar de toekomst kijk (de komende 3-5 jaar) dan verwacht ik dat ik nog steeds goed bij mijn werk zal passen'. De items zijn gescoord op een vijfpunts Likertschaal variërend van geheel mee oneens (1) tot geheel mee eens (5). De Cronbach's alpha van de schaal is .76.

Arbeidstevredenheid is gemeten aan de hand van items gebaseerd op de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA) van Van Veldhoven en Meijman (1994). De schaal bestaat uit drie items. Een voorbeelditem is 'Alles bij elkaar genomen, ben ik heel tevreden over mijn baan'. De items zijn gescoord op een vijfpunts Likertschaal variërend van geheel mee oneens (1) tot geheel mee eens (5). De Cronbach's alpha van de schaal is .89.

Verloopintentie is gemeten aan de hand van items gebaseerd op de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA) van Van Veldhoven en Meijman (1994). De schaal bestaat uit drie items. Een voorbeelditem is 'Ik ben van plan om het komend jaar van baan te veranderen en mijn organisatie te verlaten'. De items zijn gescoord op een vijfpunts Likertschaal variërend van geheel mee oneens (1) tot geheel mee eens (5). De Cronbach's alpha van de schaal is .83.

Bevlogenheid is gemeten met behulp van de verkorte versie van de Utrechtse Bevlogenheidschaal (UBES) van Schaufeli en Bakker (2003). Deze verkorte schaal bestaat uit negen items en drie subschalen: (1) vitaliteit (drie items; voorbeelditem: 'Op mijn werk bruis ik van energie'), (2) toewijding (drie items; voorbeelditem: 'Ik ben enthousiast over mijn baan') en (3) absorptie (drie items; voorbeelditem: 'Ik ga helemaal op in mijn werk'). De items zijn gescoord op een zevenpunts Likertschaal variërend van nooit (0) tot altijd (6). De Cronbach's alpha's van de subschalen zijn respectievelijk: (1) .91, (2) .92, (3) .85. In dit onderzoek wordt echter gebruik gemaakt van de score van de drie subschalen samen. De Cronbach's alpha van de gehele schaal is .94.

Taakgericht leiderschap en **mensgericht leiderschap** zijn gemeten aan de hand van de 'Style Questionnaire' van Northouse (2007). Deze schaal bestaat uit twintig items en twee subschalen: (1) taakgericht leiderschap (tien items; voorbeelditem 'Hoe vaak komt het voor dat uw leidinggevende u vertelt wat u moet doen?') en (2) relatiegericht leiderschap (tien items; voorbeelditem 'Hoe vaak komt het voor dat uw leidinggevende u een steuntje in de rug geeft?'). De items zijn gescoord op een vijfpunts Likertschaal variërend van nooit (1) tot altijd (5). De Cronbach's alpha's van taakgericht leiderschap en mensgericht leiderschap zijn respectievelijk: (1) .82 en (2) .92.

3.4 Statistische analyse

De statistische analyses zijn uitgevoerd met behulp van het softwareprogramma SPSS (*Statistical Program for Social Sciences*) versie 20. Alvorens de relaties onderling te toetsen is gekeken of er voldaan werd aan de assumpties van betrouwbaarheid en normaliteit. Dit was voor alle schalen het geval, maar de eisen-mogelijkheden fit valt op door de relatief hoge gemiddelde score van 7.96 (SD =

1.56). Deze schaal lijkt echter wel normaal verdeeld. Tot slot zijn de onderlinge correlaties berekend (zie bijlage 7.2). Na het checken van de assumpties zijn aan de hand van enkelvoudige regressie analyses de relaties getoetst tussen beide vormen fit (eisen-mogelijkheden, behoeften-aanbod) en duurzame inzetbaarheid. Hierbij waren waargenomen inzetbaarheid, toekomstige inzetbaarheid, arbeidstevredenheid en verloopintentie de afhankelijke variabelen.

Om de invloed van bevlogenheid te toetsen is een mediatie analyse uitgevoerd. Er is gekozen voor mediatie, omdat bevlogenheid een persoons eigenschap is en daarom mogelijk de relatie tussen beide vormen fit en duurzame inzetbaarheid versterkt. Om deze versterkende invloed te toetsen, is de procedure van Baron en Kenny (1986) gevolgd. Zij beschrijven dat een mediatie analyse enkel kan worden uitgevoerd wanneer er een significante relatie is aangetoond tussen (1) de onafhankelijke variabele en de afhankelijke variabele, (2) de onafhankelijke variabele en de mediator variabele en (3) de mediator variabele en de afhankelijke variabele. Daarnaast moet de relatie tussen de onafhankelijke en de afhankelijke variabele afnemen (partiële mediatie) of verdwijnen (volledige mediatie) na toevoeging van de mediator (4). Wanneer er sprake is van mediatie wordt ter aanvulling een Sobel test (Sobel, 1982) gedaan om de significantie te bepalen. Deze test bepaalt of het indirecte effect van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele via de mediator variabele significant is.

De invloed van de leiderschapsstijl van de leidinggevende (taakgericht of mensgericht) is getoetst aan de hand van een moderator analyse. Er is gekozen voor moderatie, omdat de leiderschapsstijl van de leidinggevende een externe omgevingsfactor is en daarom van buitenaf invloed uitoefent op de relatie tussen beide vormen fit en duurzame inzetbaarheid. Om de invloed van de leiderschapsstijl van de leidinggevende te toetsen is deze aan de regressie analyse toegevoegd aan model 1. In model 2 is de gestandaardiseerde interactievariabele van eisen-mogelijkheden fit en taakgericht leiderschap opgenomen.

4 Resultaten

4.1 Relatie fit en duurzame inzetbaarheid

4.1.1 Eisen-mogelijkheden fit en duurzame inzetbaarheid

De verwachting is dat de eisen-mogelijkheden fit positief gerelateerd is aan waargenomen inzetbaarheid (H1a), toekomstige inzetbaarheid (H1b), arbeidstevredenheid (H1c) en verloopintentie (H1d). Voor het toetsen van deze hypothesen zijn in model 1 van de regressie analyse de controle variabelen leeftijd, sekse, opleidingsniveau en het gemiddeld aantal werkuren per week toegevoegd. In model 2 is de eisen-mogelijkheden fit opgenomen. Deze analyse is vier maal uitgevoerd met waargenomen inzetbaarheid, toekomstige inzetbaarheid, arbeidstevredenheid en verloopintentie als afhankelijke variabelen.

De verwachting dat de eisen-mogelijkheden fit positief gerelateerd is aan waargenomen inzetbaarheid (H1a), toekomstige inzetbaarheid (H1b), arbeidstevredenheid (H1c) en verloopintentie (H1d) is, met uitzondering van de relatie met verloopintentie (H1d), bevestigd (zie tabel 1). Er werd in alle analyses gecontroleerd voor leeftijd, sekse, opleidingsniveau en het gemiddeld aantal werkuren per week. De toegevoegde verklaarde variantie door de eisen-mogelijkheden fit is bescheiden (variërend van 3% tot en met 6%).

4.1.2 Behoeften-aanbod fit en duurzame inzetbaarheid

De verwachting is dat de behoeften-aanbod fit positief gerelateerd is aan waargenomen inzetbaarheid (H2a), toekomstige inzetbaarheid (H2b), arbeidstevredenheid (H2c) en verloopintentie (H2d). Voor het toetsen van deze hypothesen zijn in model 1 van de regressie analyse de controle variabelen leeftijd, sekse, opleidingsniveau en het gemiddeld aantal werkuren per week toegevoegd. In model 2 is de behoeften-aanbod fit opgenomen. Deze analyse is vier maal uitgevoerd met waargenomen inzetbaarheid, toekomstige inzetbaarheid, arbeidstevredenheid en verloopintentie als afhankelijke variabelen.

De verwachting dat de behoeften-aanbod fit positief gerelateerd is aan waargenomen inzetbaarheid (H2a), toekomstige inzetbaarheid (H2b), arbeidstevredenheid (H2c) en verloopintentie (H2d) is bevestigd (zie tabel 2). Er werd in alle analyses gecontroleerd voor leeftijd, sekse, opleidingsniveau en het gemiddeld aantal werkuren per week. De toegevoegde verklaarde variantie door de behoeften-aanbod fit varieert sterk van 5% tot en met 55%.

Tabel 1: Samenvatting van de regressie analyse voor het voorspellen van waargenomen inzetbaarheid, toekomstige inzetbaarheid, arbeidstevredenheid en verlooptententie door de eisen-mogelijkheden fit. (N=253)

	Waargenomen inzetbaarheid		Toekomstige inzetbaarheid		Arbeidstevredenheid		Verlooptententie	
	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2
	β	β	β	β	β	β	β	β
Leeftijd	-.33**	-.37**	.11	.05	.10	.04	-.19**	-.18**
Geslacht	-.01	-.01	.09	.10	.13	.14*	-.13	-.13
Opleiding	-.06	-.07	-.05	-.06	-.02	-.03	.08	.08
Aantal werkuren per week	.20**	.21**	.17*	.18**	.09	.10	-.02	-.02
Eisen-mogelijkheden fit		.17**		.25**		.23**		-.06
ΔR^2	.12**	.03**	.04*	.06**	.02	.05**	.05*	.00

* p = .05, ** p = .01

Tabel 2: Samenvatting van de regressie analyse voor het voorspellen van waargenomen inzetbaarheid, toekomstige inzetbaarheid, arbeidstevredenheid en verlooptententie door de behoeften-aanbod fit. (N=253)

	Waargenomen inzetbaarheid		Toekomstige inzetbaarheid		Arbeidstevredenheid		Verlooptententie	
	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2
	β	β	β	β	β	β	β	β
Leeftijd	-.33**	-.39**	.11	-.05	.10	-.12*	-.19**	-.06
Geslacht	-.01	-.03	.09	.04	.13	.06	-.13	-.08
Opleiding	-.06	-.07	-.05	-.08	-.02	-.06	.08	.11
Aantal werkuren per week	.20**	.18**	.17*	.12*	.09	.03	-.02	.02
Behoeften-aanbod fit		.23**		.59**		.77**		-.49**
ΔR^2	.12**	.05**	.04*	.32**	.02	.55**	.05*	.22**

* p = .05, ** p = .01

Tabel 3: Samenvatting van de niet gestandaardiseerde B coëfficiënten van de vier stappen van de mediatie analyse van Baron & Kenny (1986), waarbij de relatie tussen de eisen-mogelijkheden fit en de afhankelijke variabelen waargenomen inzetbaarheid, toekomstige inzetbaarheid, arbeidstevredenheid en verlooptententie wordt gemedieerd door bevoeggenheid. (N=253)

	Waargenomen inzetbaarheid		Toekomstige inzetbaarheid		Arbeidstevredenheid		Verlooptententie	
	B	B	B	B	B	B	B	B
Stap 1	.181**	.190**	.300**	-.087				
Stap 2	.324**	.324**	.324**	.324**				
Stap 3	.248**	.318**	.756**	-.393**				
Stap 4	.101	.046*	.055	.040				

* p = .05, ** p = .01

4.2 De invloed van bevoegenheid

4.2.1 Eisen-mogelijkheden fit, duurzame inzetbaarheid en bevoegenheid

De verwachting is dat bevoegenheid de relatie tussen de eisen-mogelijkheden fit en duurzame inzetbaarheid medieert. Mediatie wordt aangetoond wanneer de relatie tussen de eisen-mogelijkheden fit en duurzame inzetbaarheid afneemt of verdwijnt na controle voor bevoegenheid. Er kan enkel een mediatie analyse worden uitgevoerd wanneer er een significante relatie is aangetoond tussen (1) eisen-mogelijkheden fit en duurzame inzetbaarheid, (2) eisen-mogelijkheden fit en bevoegenheid en (3) bevoegenheid en duurzame inzetbaarheid. Dit was voor bijna alle hypothesen het geval. Enkel de hypothese dat de relatie tussen de eisen-mogelijkheden fit en verloopintentie gemedieerd wordt door bevoegenheid (H3d), voldeed niet aan deze eisen (zie tabel 3).

De verwachting dat bevoegenheid de relatie tussen de eisen-mogelijkheden fit en waargenomen inzetbaarheid (H3a), toekomstige inzetbaarheid (H3b) en arbeidstevredenheid (H3c) medieert, is bevestigd (zie tabel 3). Er werd in alle analyses gecontroleerd voor leeftijd, sekse, opleidingsniveau en het gemiddeld aantal werkuren per week. Voor waargenomen inzetbaarheid (H3a) geldt dat het gewicht van de niet gestandaardiseerde B coëfficiënt daalt en zijn significantie verliest na controle voor bevoegenheid (zie tabel 3). Er lijkt dus sprake te zijn van volledige mediatie. De Sobel test toont aan dat deze aanname juist is $Z = 3.214$ ($SD = 0.025$), $p < .01$. Voor toekomstige inzetbaarheid (H3b) geldt dat het gewicht van de niet gestandaardiseerde B coëfficiënt daalt na controle voor bevoegenheid (zie tabel 3). Omdat dit gewicht na controle voor bevoegenheid wel significant blijft, lijkt er sprake te zijn van partiële mediatie. De Sobel test toont aan dat deze aanname juist is $Z = 3.987$ ($SD = 0.026$), $p < .01$. Voor arbeidstevredenheid geldt dat het gewicht van de niet gestandaardiseerde B coëfficiënt daalt en zijn significantie verliest na controle voor bevoegenheid (zie tabel 3), waardoor er sprake lijkt te zijn van volledige mediatie. De Sobel test toont wederom aan dat deze aanname juist is $Z = 4.277$ ($SD = 0.057$), $p < .01$.

4.2.2 Behoeften-aanbod fit, duurzame inzetbaarheid en bevoegenheid

De verwachting is dat bevoegenheid de relatie tussen de behoeften-aanbod fit en duurzame inzetbaarheid medieert. Mediatie wordt aangetoond wanneer de relatie tussen de behoeften-aanbod fit en duurzame inzetbaarheid afneemt of verdwijnt na controle voor bevoegenheid. Er kan enkel een mediatie analyse worden uitgevoerd wanneer er een significante relatie is aangetoond tussen (1) behoeften-aanbod fit en duurzame inzetbaarheid, (2) behoeften-aanbod fit en bevoegenheid en (3) bevoegenheid en duurzame inzetbaarheid. Dit was voor bijna alle hypothesen het geval. Enkel de hypothese dat de relatie tussen de behoeften-aanbod fit en verloopintentie gemedieerd wordt door bevoegenheid (H4d), voldeed niet aan deze eisen (zie tabel 4).

De verwachting dat bevoegenheid de relatie tussen de behoeften-aanbod fit en waargenomen inzetbaarheid (H4a), toekomstige inzetbaarheid (H4b) en arbeidstevredenheid (H4c) medieert, is

bevestigd (zie tabel 4). Er werd in alle analyses gecontroleerd voor leeftijd, sekse, opleidingsniveau en het gemiddeld aantal werkuren per week. Voor waargenomen inzetbaarheid (H4a) geldt dat het gewicht van de niet gestandaardiseerde B coëfficiënt daalt en zijn significantie verliest na controle voor bevlogenheid (zie tabel 4). Er lijkt dus sprake te zijn van volledige mediatie. De Sobel test toont aan dat deze aanname juist is $Z = 3.300$ ($SD = 0.437$), $p < .01$. Voor toekomstige inzetbaarheid (H4b) geldt dat het gewicht van de niet gestandaardiseerde B coëfficiënt daalt na controle voor bevlogenheid (zie tabel 4). Omdat dit gewicht na controle voor bevlogenheid wel significant blijft, lijkt er sprake te zijn van partiële mediatie. De Sobel test toont aan dat deze aanname juist is $Z = 3.453$ ($SD = 0.027$), $p < .01$. Voor arbeidstevredenheid (H4c) geldt dat het gewicht van de niet gestandaardiseerde B coëfficiënt daalt na controle voor bevlogenheid (zie tabel 4). Omdat dit gewicht na controle voor bevlogenheid significant blijft, lijkt er sprake te zijn van partiële mediatie. De Sobel test toont wederom aan dat deze aanname juist is $Z = 5.766$ ($SD = 0.039$), $p < .01$.

4.3 De invloed van leiderschap

4.3.1 Eisen-mogelijkheden fit, duurzame inzetbaarheid en taakgericht leiderschap

De verwachting is dat de relatie tussen de eisen-mogelijkheden fit enerzijds en waargenomen inzetbaarheid (H5a), toekomstige inzetbaarheid (H5b), arbeidstevredenheid (H5c) en verloopintentie (H5d) anderzijds gemodereerd wordt door taakgericht leiderschap. Voor het toetsen van deze hypothesen zijn in model 1 van de analyse de controle variabelen (leeftijd, sekse, opleidingsniveau en het gemiddeld aantal werkuren per week), de onafhankelijke variabele (eisen-mogelijkheden fit) en de moderator variabele (taakgericht leiderschap) toegevoegd. In model 2 is de gestandaardiseerde interactievariabele van eisen-mogelijkheden fit en taakgericht leiderschap opgenomen. De analyse is vier maal uitgevoerd met waargenomen inzetbaarheid, toekomstige inzetbaarheid, arbeidstevredenheid en verloopintentie als afhankelijke variabelen.

De verwachting dat taakgericht leiderschap de relatie tussen de eisen-mogelijkheden fit en waargenomen inzetbaarheid (H5a), toekomstige inzetbaarheid (H5b), arbeidstevredenheid (H5c) en verloopintentie (H5d) modereert wordt *niet* bevestigd (zie tabel 5). In alle analyses werd er gecontroleerd voor leeftijd, sekse, opleidingsniveau en het gemiddeld aantal werkuren per week. De toegevoegde verklaarde variantie door de gestandaardiseerde interactievariabele van eisen-mogelijkheden fit en taakgericht leiderschap is minimaal (variërend van 0% tot en met 1%). Wel blijkt taakgericht leiderschap een significant hoofdeffect te hebben op toekomstige inzetbaarheid, arbeidstevredenheid en verloopintentie (zie tabel 5).

Tabel 4: Samenvatting van de niet gestandaardiseerde B coëfficiënten van de vier stappen van de mediatie analyse van Baron & Kenny (1986), waarbij de relatie tussen de behoeften-aanbod fit en de afhankelijke variabelen waargenomen inzetbaarheid, toekomstige inzetbaarheid, toekomstige inzetbaarheid en verlooptententie wordt gemedieerd door bevoegtheid. (N=253)

	Waargenomen inzetbaarheid		Toekomstige inzetbaarheid		Arbeidstevredenheid		Verlooptententie	
	B	B	B	B	B	B	B	B
Stap 1	.190**	.346**	.771**	-.571**				
Stap 2	.603**	.603**	.603**	.603**				
Stap 3	.238**	.157**	.375**	.051				
Stap 4	.046	.251**	.545**	-.601**				

* p = .05, ** p = .01

Tabel 5: Samenvatting van de moderatie analyse waarbij de relatie tussen de eisen-mogelijkheden fit en de afhankelijke variabelen waargenomen inzetbaarheid, toekomstige inzetbaarheid, arbeidstevredenheid en verlooptententie gemiddeld wordt door taakgericht leiderschap. (N=253)

	Waargenomen inzetbaarheid		Toekomstige inzetbaarheid		Arbeidstevredenheid		Verlooptententie	
	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2
	β	β	β	β	β	β	β	β
Leeftijd	-.36**	-.36**	.07	.08	.06	.06	-.20**	-.20**
Geslacht	.01	.01	.12	.12	.16*	.16*	-.15*	-.15*
Opleiding	-.06	-.07	-.05	-.05	-.03	-.03	.08	.08
Aantal werkuren per week	.20**	.20**	.16*	.16*	.08	.09	-.00	-.00
Eisen-mogelijkheden fit	.18**	.18**	.26**	.27**	.24**	.24**	-.07	-.07
Taakgericht leiderschap	.10	.10	.18**	.18**	.17**	.17**	-.21**	-.21**
Eisen-mogelijkheden*Taankegericht		.03		-.11		.06		-.05
Δ R ²	.16**	.00	.13**	.01	.10**	.00	.09**	.00

* p = .05, ** p = .01

Tabel 6: Samenvatting van de moderatie analyse waarbij de relatie tussen de behoeften-aanbod fit en de afhankelijke variabelen waargenomen inzetbaarheid, toekomstige inzetbaarheid, arbeidstevredenheid en verlooptententie gemiddeld wordt door mensgericht leiderschap. (N=253)

	Waargenomen inzetbaarheid		Toekomstige inzetbaarheid		Arbeidstevredenheid		Verlooptententie	
	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2
	β	β	β	β	β	β	β	β
Leeftijd	-.36**	-.36**	.02	.02	-.08	-.08	-.10	-.11
Geslacht	-.03	-.03	.05	.06	.07	.08	-.09	-.09
Opleiding	-.08	-.09	-.10	-.09	-.07	-.07	.12*	.12*
Aantal werkuren per week	.18**	.18**	.12*	.12*	.02	.03	.02	.02
Behoeften-aanbod fit	.20**	.20**	.52**	.51**	.73**	.73**	-.44**	-.43**
Mensgericht leiderschap	.10	.10	.24**	.26**	.15**	.15**	-.17**	-.18**
Behoeften-aanbod*Mensgericht		.01		-.09		-.02		.07
Δ R ²	.18**	.00	.41**	.01	.59**	.00	.29**	.00

* p = .05, ** p = .01

4.3.2 *Behoeften-aanbod fit, duurzame inzetbaarheid en mensgericht leiderschap*

De verwachting is dat de relatie tussen de behoeften-aanbod fit enerzijds en waargenomen inzetbaarheid (H6a), toekomstige inzetbaarheid (H6b), arbeidstevredenheid (H6c) en verloopintentie (H6d) anderzijds gemodereerd wordt door mensgericht leiderschap. Voor het toetsen van deze hypothesen zijn in model 1 van de analyse de controle variabelen (leeftijd, sekse, opleidingsniveau en het gemiddeld aantal werkuren per week) de onafhankelijke variabele (behoefte-aanbod fit) en de moderator variabele (mensgericht leiderschap) toegevoegd. In model 2 is de gecentreerde en gestandaardiseerde interactievariabele van behoeften-aanbod fit en mensgericht leiderschap opgenomen. De analyse is vier maal uitgevoerd met waargenomen inzetbaarheid, toekomstige inzetbaarheid, arbeidstevredenheid en verloopintentie als afhankelijke variabelen.

De verwachting dat mensgericht leiderschap de relatie tussen de behoeften-aanbod fit en waargenomen inzetbaarheid (H6a), toekomstige inzetbaarheid (H6b), arbeidstevredenheid (H6c) en verloopintentie (H6d) modereert wordt *niet* bevestigd (zie tabel 6). In alle analyses werd er gecontroleerd voor leeftijd, sekse, opleidingsniveau en het gemiddeld aantal werkuren per week. De toegevoegde verklaarde variantie door de gestandaardiseerde interactievariabele van behoeften-aanbod fit en mensgericht leiderschap is minimaal (variërend van 0% tot en met 1%). Wel blijkt mensgericht leiderschap een significant hoofdeffect te hebben op toekomstige inzetbaarheid, arbeidstevredenheid en verloopintentie (zie tabel 6).

5 Discussie en conclusie

De demografische ontwikkelingen in Nederland en de tendens om vervroegd met pensioen te gaan, zorgen voor een dreigende krapte op de arbeidsmarkt. Duurzame inzetbaarheid van werknemers staat met het oog op deze ontwikkelingen vandaag de dag meer in de belangstelling dan voorheen. Met deze ontwikkelingen als uitgangspunt was het doel van dit onderzoek drieledig. Allereerst is onderzocht of er een positieve relatie bestaat tussen de fit van de persoon met het werk en duurzame inzetbaarheid. Ten tweede is de rol van bevlogenheid als mediator in de relatie tussen fit en duurzame inzetbaarheid onderzocht. Ten derde is onderzocht of de leiderschapsstijl van de leidinggevende een modererende rol speelt in de relatie tussen fit en duurzame inzetbaarheid. Dit onderzoek kende een explorerend karakter.

5.1 Relatie fit en duurzame inzetbaarheid

Verwacht werd dat de eisen-mogelijkheden fit positief gerelateerd zou zijn aan duurzame inzetbaarheid, waarbij duurzame inzetbaarheid de overkoepelende term is voor waargenomen inzetbaarheid, toekomstige inzetbaarheid, arbeidstevredenheid en verloopintentie. Uit de regressie analyse is gebleken dat deze verwachting met uitzondering van de relatie met verloopintentie wordt bevestigd. Wel bleek de toegevoegde verklaarde variantie door de eisen-mogelijkheden fit bescheiden. Kennelijk vinden mensen de fit van hun kennis, vaardigheden en capaciteiten met het werk slechts in beperkte mate belangrijk voor hun duurzame inzetbaarheid. Een mogelijke verklaring voor het feit dat de eisen-mogelijkheden fit geen positieve relatie kent met verloopintentie, zou kunnen zijn dat een intentie van een persoon lastig te meten is. Daarnaast is verloopintentie in dit onderzoek de enige variabele met een tegengestelde relatie en ook dat zou er toe kunnen leiden dat de verwachte relatie niet gevonden is. Een andere verklaring zou kunnen zijn dat het door de huidige economische crisis lastig is om een baan te krijgen die aansluit bij iemands kennis, vaardigheden en capaciteiten. Mogelijk blijven werknemers daarom langer hangen in dezelfde baan en hebben zij niet de intentie om van baan te wisselen, omdat ze het gevoel hebben dat er geen andere baan op niveau te krijgen is.

Daarnaast werd verwacht dat de behoeften-aanbod fit positief gerelateerd zou zijn aan duurzame inzetbaarheid. Uit de regressie analyse blijkt dat deze verwachting voor alle onderdelen van duurzame inzetbaarheid wordt bevestigd, maar dat de toegevoegde verklaarde variantie door de behoeften-aanbod fit wel sterk varieert. Wat opvalt is dat de toegevoegde verklaarde variantie door de behoeften-aanbod fit met name zeer hoog is bij arbeidstevredenheid. De passing tussen de psychologische behoeften van de werknemer en de energiebronnen die het werk hem biedt lijken dus zeer belangrijk te zijn voor de mate van arbeidstevredenheid. Opvallend hierbij is het verschil met de eisen-mogelijkheden fit, waar ook een positieve relatie bestaat met arbeidstevredenheid, maar waar de toegevoegde verklaarde variantie vele malen kleiner is. Dit resultaat suggereert dat werknemers meer

tevreden zijn met hun baan wanneer er een goede fit bestaat tussen het werk en hun wensen, waarden en doelen, dan wanneer er een goede fit bestaat tussen het werk en hun kennis, vaardigheden en capaciteiten. Een mogelijke verklaring hiervoor kan gezocht worden in het motivationele proces van het WEB model (Bakker, Schaufeli & Demerouti, 1999). In huidig onderzoek is de behoeften-aanbod fit eerder vergeleken met de aanwezigheid van energiebronnen en daarmee met het motivationele proces van het WEB model dat stelt dat de aanwezigheid van energiebronnen resulteert in bevologenheid en daarmee in positieve (organisatie)uitkomsten. Arbeidstevredenheid raakt aan bevologenheid, maar is een veel breder concept daar het gaat over alle positieve gevoelens ten aanzien van het werk (Schaufeli & Bakker, 2001). Huidig onderzoek bevestigt deze overeenkomst van arbeidstevredenheid met bevologenheid ook, daar deze zeer sterk correleren ($r = .68, p < .01$, zie bijlage 7.2).

Wanneer de resultaten van de hierboven beschreven verwachtingen naast elkaar worden gelegd, kan geconcludeerd worden dat zowel de eisen-mogelijkheden fit als de behoeften-aanbod fit belangrijk zijn voor het gevoel duurzaam inzetbaar te zijn. Wel lijkt, gekeken naar de toegevoegde verklaarde varianties, de behoeften-aanbod fit een grotere rol te spelen met betrekking tot duurzame inzetbaarheid. Werknemers lijken de balans tussen hun eigen vaardigheden en de taakeisen dus minder van belang te vinden dan de aanwezigheid van energiebronnen (bijvoorbeeld sociale steun en ontplooiingsmogelijkheden) die hun behoeften bevredigen. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat werknemers die sociale steun krijgen van hun werkgever zich moreel verplicht voelen hun interne inzetbaarheid te vergroten (Verbruggen et al., 2008). Daarnaast bindt een goed aanbod van ontplooiingsmogelijkheden werknemers aan de organisatie, omdat deze zich op die manier profileert als goede werkgever en omdat de aanwezige ontplooiingsmogelijkheden hun gevoel van inzetbaarheid vergroot (Verbruggen, Forrier, Sels & Bollen, 2008). Het is dan ook niet opmerkelijk dat uit de correlatietabel (bijlage 7.2) blijkt dat toekomstige inzetbaarheid een sterke correlatie vertoont met arbeidstevredenheid ($r = .62, p = < .01$).

Bovenstaande resultaten bevestigen de verwachting dat waargenomen inzetbaarheid, toekomstige inzetbaarheid en arbeidstevredenheid goede maten zijn voor duurzame inzetbaarheid om de positieve relatie met fit aan te tonen. De rol van verloopintentie als onderdeel van duurzame inzetbaarheid en als uitkomstvariabele van fit kan echter bediscussieerd worden, daar deze enkel opgaat voor de behoeften-aanbod fit. Omdat de intentie van een persoon lastig te meten is, kan in toekomstig onderzoek mogelijk beter gebruik gemaakt worden van de verloopcijfers van een organisatie dan van de verloopintentie van afzonderlijke werknemers.

5.2 De invloed van bevologenheid

Verwacht werd dat bevologenheid de relatie tussen de eisen-mogelijkheden fit en duurzame inzetbaarheid zou mediëren. Uit de mediatie analyse blijkt dat deze verwachting wordt bevestigd voor waargenomen inzetbaarheid, toekomstige inzetbaarheid en arbeidstevredenheid, waarbij er sprake is

van volledige mediatie bij waargenomen inzetbaarheid en arbeidstevredenheid. Bevlogenheid medieert de relatie tussen de eisen-mogelijkheden fit en toekomstige inzetbaarheid slechts gedeeltelijk, daar deze relatie op zichzelf ook significant blijft na toevoeging van bevlogenheid. De verwachte mediatie wordt niet gevonden voor verloopintentie, omdat zoals eerder beschreven de significante relatie tussen de eisen-mogelijkheden fit en verloopintentie ontbreekt.

Daarnaast werd verwacht dat bevlogenheid de relatie tussen de behoeften-aanbod fit en duurzame inzetbaarheid zou mediëren. Uit deze mediatie analyse blijkt dat deze verwachting wordt bevestigd voor waargenomen inzetbaarheid, toekomstige inzetbaarheid en arbeidstevredenheid, waarbij er sprake is van volledige mediatie bij waargenomen inzetbaarheid. De relaties tussen de behoeften-aanbod fit en toekomstige inzetbaarheid en de behoeften-aanbod fit en arbeidstevredenheid blijven op zichzelf ook significant na toevoeging van bevlogenheid, zodat geconcludeerd kan worden dat bevlogenheid deze relaties dus slechts gedeeltelijk medieert. De verwachting wordt wederom niet bevestigd voor verloopintentie, ditmaal omdat in de analyse de significante relatie tussen bevlogenheid en verloopintentie ontbreekt. Mogelijk heeft ook dit te maken met het moeilijk kunnen meten van een intentie of met de richting van de gemeten relatie. Een andere verklaring zou kunnen zijn dat de relatie tussen bevlogenheid en een lage verloopintentie enkel te maken heeft met hoge investeringen in en toewijding aan het werk (De Lange, De Witte & Notelaers, 2008) en niet met het aanwezige aanbod om de wensen, waarden, doelen en voorkeuren van de werknemer te bevredigen.

5.3 De invloed van leiderschap

Verwacht werd dat de relatie tussen de eisen-mogelijkheden fit en duurzame inzetbaarheid gemodereerd zou worden door taakgericht leiderschap. Uit de moderatie analyse blijkt dat deze verwachting voor geen van de variabelen die duurzame inzetbaarheid meten wordt bevestigd. Wel blijkt taakgericht leiderschap een significant hoofdeffect te hebben op toekomstige inzetbaarheid, arbeidstevredenheid en verloopintentie.

Daarnaast werd verwacht dat de relatie tussen de behoeften-aanbod fit en duurzame inzetbaarheid gemodereerd zou worden door mensgericht leiderschap. Uit de moderatie analyse blijkt dat ook deze verwachting voor geen van de variabelen die duurzame inzetbaarheid meten wordt bevestigd. Wel blijkt mensgericht leiderschap een significant hoofdeffect te hebben op toekomstige inzetbaarheid, arbeidstevredenheid en verloopintentie. Een mogelijke verklaring voor het feit dat deze verwachting niet bevestigd wordt, is dat de vragenlijst die gebruikt is om mensgericht leiderschap te meten, de 'Style Questionnaire' van Northouse (2007), zich meer richt op relatiegericht leiderschap dan op mensgericht leiderschap. De items gaan over positieve reacties van de leidinggevende, een eerlijke behandeling en actieve communicatie. Dit sluit deels aan bij de definitie van mensgericht leiderschap, daar deze gaat over de tijd en de energie die de leidinggevende steekt in het creëren van een relatie, maar de items besteden bijvoorbeeld geen aandacht aan het aanbieden van coaching en ontplooiingsmogelijkheden door de leidinggevende.

Een mogelijke verklaring voor het feit dat beide verwachtingen, zowel die met betrekking tot taakgericht leiderschap als die met betrekking tot mensgericht leiderschap, niet bevestigd zijn, zou te maken kunnen hebben met het verschil in afstand tussen de participanten en hun leidinggevende. In dit onderzoek is niet gevraagd hoe nauw de relatie is tussen de participant en de leidinggevende. Een eventuele grote spreiding in de antwoorden van de participanten kan verklaard worden door een verschil in afstand tot de leidinggevende; sommige participanten zien de leidinggevende iedere dag en andere zien de leidinggevende één keer per maand. Op die manier worden de items anders beoordeeld en ontstaat er een grote spreiding in de antwoorden. De spreiding in de antwoorden blijkt voor taakgericht leiderschap echter niet opvallend groot te zijn ($M = 2.38$, $SD = 1.35$), maar voor mensgericht leiderschap is deze een stuk groter ($M = 5.22$, $SD = 2.05$). Dit maakt het voor mensgericht leiderschap lastig om de uitkomsten te interpreteren.

5.4 Beperkingen van dit onderzoek en suggesties voor vervolgonderzoek

Een grote beperking van huidig onderzoek is de onderzoekspopulatie. Enerzijds is er sprake van een geringe diversiteit in de populatie: 71% van de participanten is vrouw en maar liefst 86% van de participanten is hoger opgeleid. De onderzoekspopulatie is hiermee niet representatief voor de Nederlandse samenleving. Anderzijds heeft het willekeurig uitnodigen van de participanten per nieuwsbrief en via het onderzoekspanel van Schouten & Nelissen Inzicht geleid tot een grote diversiteit met betrekking tot het beroep en de organisatie waarin de participanten werkzaam zijn. Het is hierdoor eigenlijk niet goed mogelijk om zaken als bijvoorbeeld de mate van taak- of mensgericht leiderschap met elkaar te vergelijken, daar er grote verschillen tussen beroepen en organisaties bestaan op dit gebied. Bij de verdere exploratie van de verwachtingen van dit onderzoek zou het waardevol zijn om het onderzoek nog eens te herhalen bij een andere populatie. Een onderzoekspopulatie die werkzaam is bij eenzelfde organisatie en waar de diversiteit qua sekse en opleiding groot is, geniet hierbij de voorkeur.

Een andere beperking met betrekking tot de populatie is de hoeveelheid participanten. Huidig onderzoek is gebaseerd op 253 participanten. Wanneer het onderzoek op grotere schaal zou worden uitgevoerd, zijn de resultaten beter te generaliseren. Ook voor de Sobel test die nodig is om de resultaten van de mediatie analyse te analyseren is een grotere populatie van belang, omdat de Sobel test uitgaat van een normale verdeling van de resultaten. Daarom geldt: hoe groter de populatie, hoe beter de normale verdeling van de resultaten, des te betrouwbaarder de analyses van de Sobel test zijn.

Wat betreft de resultaten van dit onderzoek is het van belang nogmaals te benadrukken dat er geen uitspraken gedaan kunnen worden over causaliteit, omdat huidig onderzoek slechts cross-sectioneel van aard is. Longitudinaal onderzoek is nodig om de causaliteit van de relaties te kunnen benoemen. Longitudinaal onderzoek is tevens van belang met het oog op duurzame inzetbaarheid. Op basis van

data van verschillende jaren kan het lange termijn effect dat de term 'duurzaam' in duurzame inzetbaarheid impliceert beter worden onderzocht.

Tot slot lijkt, zoals al eerder besproken, verloopintentie geen goede maat te zijn voor duurzame inzetbaarheid. De reden hiervoor zou kunnen zijn dat het meten van iemands intentie lastig is. Een andere mogelijkheid is dat verloopintentie de enige variabele is met een tegengestelde relatie. In toekomstig onderzoek kan mogelijk beter gebruik gemaakt worden van de verloopcijfers van een organisatie dan van de verloopintentie van afzonderlijke werknemers. Daarnaast kan er in de toekomst ook onderzoek gedaan worden naar eventuele andere maten die, naast waargenomen inzetbaarheid, toekomstige inzetbaarheid en arbeidstevredenheid, duurzame inzetbaarheid trachten te verantwoorden.

5.5 Theoretische en praktische implicatie

Het explorerende karakter van huidig onderzoek heeft een start gemaakt met het verduidelijken van de relatie tussen fit en duurzame inzetbaarheid. Voor beide soorten fit (eisen-mogelijkheden fit, behoeften-aanbod fit) is de relatie met duurzame inzetbaarheid aangetoond. Met het aantonen van deze relaties is er ook meer inzicht ontstaan in de variabelen die, met betrekking tot dit onderzoek, gezamenlijk het begrip 'duurzame inzetbaarheid' trachten te verantwoorden. Waargenomen inzetbaarheid, toekomstige inzetbaarheid en arbeidstevredenheid bleken hiervoor het meest geschikt.

De theoretische implicatie die de gevonden relaties vanwege de cross-sectionele aard van dit onderzoek met zich meebrengen, is dat toekomstig, longitudinaal onderzoek uitsluitend moet geven over de causaliteit van de relatie tussen fit en duurzame inzetbaarheid.

De praktische implicatie die voortvloeit uit de gevonden relaties tussen fit en duurzame inzetbaarheid is dat het bevorderen van fit een positief effect kan hebben op de duurzame inzetbaarheid van de werknemer. Organisaties kunnen de eisen-mogelijkheden fit bevorderen door goede werving en selectie procedures te hanteren om er zo voor te zorgen dat de kennis, vaardigheden en capaciteiten van de werknemers goed aansluiten bij de functie. De behoeften-aanbod fit kunnen organisaties bevorderen door werknemers voldoende energiebronnen te bieden. Denk hierbij aan autonomie, loopbaanperspectief, ontplooiingsmogelijkheden en sociale steun van collega's en leidinggevende. Wel moet worden aangemerkt dat gezien de cross-sectionele aard van dit onderzoek het eigenlijk niet goed mogelijk is om met zekerheid uitspraken te doen over de eventuele positieve effecten van het bevorderen van fit.

Samenvattend biedt huidig onderzoek belangrijke aanknopingspunten met betrekking tot variabelen die duurzame inzetbaarheid trachten te meten. Daarnaast breidt huidig onderzoek de bestaande kennis over de relatie tussen fit en duurzame inzetbaarheid en de mediërende invloed van bevoegenheid uit. De leiderschapsstijl van de leidinggevende lijkt, gekeken naar de resultaten van huidig onderzoek, geen invloed te hebben op de relatie tussen fit en duurzame inzetbaarheid.

6 Referentielijst

- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B. & Demerouti, E. (1999). Werkstressoren, energiebronnen en burnout: het WEB Model. In J. Winnubst, F. Schuur & J. Dam (red.), *Praktijkboek gezond werken* (II 3.2, pp. 1-19). Maarssen: Elsevier.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Boselie, P. (2010). *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach*. Berkshire: McGraw-Hill.
- Camps, J. & Rodríguez, H. (2011). Transformational leadership, learning, and employability: Effects on performance among faculty members. *Personnel Review*, 40-4, 423-442.
- Camps, J. & Torres, F. (2011). Contingent Reward Leader Behaviour: Where Does It Come From? *Systems Research and Behavioral Science*, 28, 212-230.
- Chi, N.W. & Pan, S.Y. (2012). A Multilevel Investigation of Missing Links Between Transformational Leadership and Task Performance: The Mediating Roles of Perceived Person-Job fit and Person-Organization fit. *J Bus Psychol*, 27, 43-56.
- De Cuyper, N., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., De Witte, H. & Alarco, B. (2008). Employability and employees' well-being: Mediation by job insecurity. *Applied psychology: an international review*, 57, 488-509.
- De Cuyper, N. & De Witte, H. (2008). Gepercipieerde kans op een baan versus een betere baan: Relaties met arbeidstevredenheid en welzijn. *Gedrag & Organisatie*, 21, 475-492.
- De Graaf, S., Peeters, M. & Van Der Heijden, B. (2011). De relatie tussen employability en de intentie tot langer doorwerken. *Gedrag & Organisatie*, 24, 375-392.
- De Lange, A.H., De Witte, H. & Notelaers, G. (2008). Should I stay or should I go? Examining longitudinal relations among job resources and work engagement for stayers versus movers. *Work & Stress*, 22-3, 201-223.

- Edwards, J.R., Cable, D.M., Williamson, I.O., Schurer Lambert, L. & Shipp, A.J. (2006). The Phenomenology of Fit: Linking the Person and Environment to the Subjective Experience of Person-Environment Fit. *Journal of Applied Psychology, 91-4*, 802-827.
- Edwards, J.R. (2007). *The relationship Between Person-Environment Fit and Outcomes: An Integrative Theoretical Framework*. Chapel Hill: University of North Carolina.
- Frins, W., Van Ruysseveldt, J. & Syroit, J. (2011). Doorwerken tot aan het pensioen? Samenhang tussen werkkenmerken en het ingeschatte doorwerkvermogen. *Gedrag & Organisatie, 24*, 393-411.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W. & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the new millennium. *Journal of Management, 26*, 463-488.
- Kristof-Brown, A.M., Zimmerman, R.D. & Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology, 58*, 281-342.
- Northouse, P.G. (2007). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Rijksoverheid (2011). Verhoging AOW-leeftijd. Gedownload op 26 februari 2012 van <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/algemene-ouderdomswet-aow/verhoging-aow-leeftijd>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2001). Werk en welbevinden. Naar een positieve benadering in de Arbeids- en gezondheidspsychologie. *Gedrag en Organisatie, 14*, 229-252.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2003). *Utrechtse Bevlogenheidschaal*. Gedownload op 1 maart 2012 van http://www.fss.uu.nl/sop/Schaufeli/Test%20Manuals/Handleiding_UBES.pdf
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 293-315.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2007). *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

- Schouten & Nelissen (2011a). Op weg naar een scan ten behoeve van duurzame inzetbaarheid. Ongepubliceerd manuscript.
- Schouten & Nelissen (2011b). *Ten minste houdbaar tot*. Zaltbommel: Thema.
- Sobel, M.E. (1982). Asymptotic intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312.
- Sociaal Economische Raad (2009). *Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties*. Den Haag: Sociaal Economische Raad.
- Trevor, C.O. (2001). Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44, 621-638.
- Van der Heijden, B.I.J.M., Schalk, R. & Van Veldhoven, M.J.P.M. (2008). Ageing and careers: European Research on long-term career development and early retirement. *Career Development International*, 13, 85-94.
- Van Der Klink, J.J.L., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Van Der Wilt, G.J., Zijlstra, F.R.H. Brouwer, S. & Bültmann, U. (2010). Duurzaam inzetbaar: Werk als waarde. Verkregen op 8 februari 2012 van http://www.zonmw.nl/uploads/tx_vipublicaties/5d_Bijlage_Duurzame_inzetbaarheid_werk_als_waarde.pdf
- Van Veldhoven, M. & Meijman, T.F. (1994). *Het meten van psychosociale arbeidsbelasting met een vragenlijst: De vragenlijst beleving en beoordeling van de arbeid (VBBA)*. Amsterdam: Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden.
- Verbruggen, M., Forrier, A., Sel, L. & Bollen, A. (2008). Investeren in employability: wiens verantwoordelijkheid? *Gedrag & Organisatie*, 21, 56-73.

7 Bijlagen

7.1 Voorbeeld vragenlijst

Wat voor leidinggevende heeft u nodig? - Introductie

Geachte heer/mevrouw,

U begint nu aan de vragenlijst 'Wat voor leidinggevende heeft u nodig?'. Deze gaat over de invloed van uw leidinggevende op uw werkbeleving en op de passing met uw huidige en toekomstige werk. Aan het einde van het onderzoek krijgt u direct feedback en tips over de invloed van uw leidinggevende op uw werkprestatie en -plezier.

Belangrijk om te weten:

- Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 15 minuten.
- Al uw antwoorden zullen volledig anoniem verwerkt worden.
- Er zijn geen goede of foute antwoorden. Vul daarom in wat het eerste bij u opkomt.
- Uw persoonlijke resultaten worden niet gedeeld met anderen.

Als u vragen heeft tijdens het invullen van deze vragenlijst, kunt u contact opnemen met Schouten & Nelissen Inzicht via onderzoek@sn.nl

Met vriendelijke groet,

Schouten & Nelissen Inzicht



Vragenlijst Onderbreken

1/27

<< Vorige

Volgende >>

Wat voor leidinggevende heeft u nodig? - Achtergrondgegevens

De volgende vragen gaan over uw persoonlijke achtergrond.



- 1 Wat is uw leeftijd? s.v.p. invullen in aantal jaren
- 2 Wat is uw geslacht?
 - Man
 - Vrouw
- 3 Wat is de hoogste opleiding die u heeft afgerond?
(Als uw opleiding er niet bij staat, kies dan de opleiding die er het meest op lijkt)
 - Lager beroepsonderwijs (bv. LEAO, LTS)
 - Algemeen middelbaar onderwijs (bv. MAVO, MULO, VMBO)
 - Middelbaar beroepsonderwijs (bv. MEAO, MTS)
 - Algemeen voortgezet onderwijs (HAVO, VWO)
 - Hoger beroepsonderwijs (bv. HEAO, HTS, HBO)
 - Wetenschappelijk onderwijs

Vragenlijst Onderbreken

2/27

<< Vorige

Volgende >>

Wat voor leidinggevende heeft u nodig? - Past u bij uw werk?

In hoeverre past u bij uw werk?

Kies het antwoord dat het meest op uw situatie van toepassing is.



	geheel mee oneens	mee oneens	niet mee eens, niet mee oneens	mee eens	geheel mee eens
16 Ik beschik over voldoende kennis en vaardigheden om mijn werk goed te doen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17 Met mijn huidige capaciteiten kan ik voldoen aan de eisen die mijn werk aan mij stelt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18 Ik beschik over de juiste ervaring om mijn werk goed te kunnen doen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19 Er is een goede verhouding tussen wat de baan van mij eist en mijn vaardigheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vragenlijst Onderbreken

7/27

<< Vorige

Volgende >>

Wat voor leidinggevende heeft u nodig? - Afsluiting

Dit is het einde van de vragenlijst. Hartelijk dank voor het invullen! Mocht u nog vragen hebben, dan kunt u contact opnemen met Schouten & Nelissen Inzicht via onderzoek@sn.nl

Uw gegevens worden verwerkt volgens de Wet Bescherming Persoonsgegevens:

- Gegevens worden niet aan derden verstrekt.
- Anonimiteit blijft gegarandeerd. Uw gegevens worden slechts voor wetenschappelijke doeleinden gebruikt.

U heeft de vragenlijst succesvol ingevuld. Klik op **afsluiten** om uw gegevens door te voeren. Hiervoor dient u akkoord te gaan met het verwerken van uw gegevens.

Benieuwd wat voor een leidinggevende u nodig heeft? Vul uw e-mailadres in op de volgende pagina en ontvang uw persoonlijke feedbackrapport!

Ik ga akkoord met het opslaan van mijn gegevens



Vragenlijst Onderbreken

26/27

<< Vorige

Afsluiten

7.2 Correlatietabel

Tabel 1: Gemiddelden, standaarddeviaties, Cronbach's alpha's en Pearson correlaties van de variabelen in huidig onderzoek. (N=253)

	M	SD	α	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
1. Leeftijd	44.03	9.38	-	-	-.29**	-.18**	.12	.24**	.25**	-.29**	.11	.07	-.17**	.04	-.08	-.21**
2. Geslacht ^a	1.71	0.46	-	-.29**	-	.06	-.35**	-.08	-.02	.01	.00	.07	-.06	.02	-.12	.04
3. Opleiding ^b	5.11	0.92	-	-.18**	.06	-	.13*	.02	.02	.03	-.04	-.02	.10	.07	-.02	.13*
4. Aantal werkuren per week	36.22	8.07	-	.12	-.35**	.13*	-	.01	.10	.16*	.15*	.06	.01	.16*	.13*	.02
5. Eisen-mogelijkheden fit	7.96	1.56	.83	.24**	-.08	.02	.01	-	.31**	.09	.25**	.23**	-.09	.27**	-.08	.08
6. Behoeften-aanbod fit	6.26	2.02	.87	.25**	-.02	.02	.10	.31**	-	.15*	.58**	.74**	-.45**	.65**	.17**	.23**
7. Waargenomen inzetbaarheid	4.04	1.65	.92	-.29**	.01	.03	.16*	.09	.15*	-	.16*	.15*	.07	.30**	.13*	.22**
8. Toekomstige inzetbaarheid	5.59	1.19	.76	.11	.00	-.04	.15*	.25**	.58**	.16*	-	.62**	-.47**	.53**	.16*	.35**
9. Arbeidstevredenheid	6.62	2.02	.89	.07	.07	-.02	.06	.23**	.74**	.15*	.62**	-	-.57**	.68**	.14*	.32**
10. Verlooptentatie	4.83	2.36	.83	-.17**	-.06	.10	.01	-.09	-.50**	.07	-.47**	-.57**	-	-.29**	-.17**	-.24**
11. Bevlogenheid	5.76	1.81	.94	.04	.02	.07	.16*	.27**	.65**	.30**	.53**	.68**	-.29**	-	.17**	.37**
12. Taakgericht leiderschap	2.38	1.35	.82	-.08	-.12	-.02	.13*	-.08	.17**	.13*	.16*	.14*	-.17**	.17**	-	.32**
13. Mensgericht leiderschap	5.22	2.05	.92	-.21**	.04	.13*	.02	.08	.23**	.22**	.35**	.32**	-.24**	.37**	.32**	-

* $p = .05$, ** $p = .01$

^a 1 = man; 2 = vrouw, ^b 1 = lager beroepsonderwijs; 2 = algemeen middelbaar onderwijs; 3 = middelbaar beroepsonderwijs; 4 = algemeen voortgezet onderwijs; 5 = hoger beroepsonderwijs; 6 = wetenschappelijk onderwijs