

Oudere docenten inzetbaar in het heden en de toekomst

Een onderzoek naar de duurzame inzetbaarheid van
oudere docenten van de Gooise Scholen Federatie

Universiteit Utrecht



**GOOISE SCHOLEN FEDERATIE**

Oudere docenten inzetbaar in het heden en de toekomst

Een onderzoek naar de duurzame inzetbaarheid van
oudere docenten van de Gooise Scholen Federatie

Auteur: Lisanne Bekhuis
Begeleidster: Dr. Eva Knies
Begeleidster GSF: Elvire Janssen, MSc
Instelling: Universiteit Utrecht,
Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap,
Master Strategisch Human Resource Management
Plaats en datum: Augustus 2014, te Utrecht

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie die de afsluiting vormt van de master Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht. Daarbij heb ik het genoeg gehad om onderzoek te mogen doen binnen het voortgezet onderwijs, bij de Gooise Scholen Federatie (GSF). Binnen de GSF betreft de duurzame inzetbaarheid van oudere docenten een belangrijk vraagstuk. Vanwege mijn interesses voor zowel het onderwijs als voor strategisch HRM enthousiasmeerde dit vraagstuk mij meteen en mijn enthousiasme is gedurende het onderzoek alleen maar toegenomen. Zonder de hulp van een aantal personen zou deze scriptie echter niet zijn zoals deze nu is.

Allereerst wil ik Eva Knies, mijn begeleidster vanuit de universiteit, bedanken. Eva, ik wil je bedanken voor alle hulp die je mij hebt geboden. Kwantitatief onderzoek was voor mij redelijk onbekend terrein, wat mij in het begin beangstigde. Dankzij jouw ondersteuning ben ik echter in staat geweest om een diversiteit aan statistische taken uit te voeren. Daarbij stond je mij altijd met raad en daad bij, zelfs tijdens je verhuizing en de conferentie in New York. Mijn stukken heb je meermaals zorgvuldig gelezen en met jouw constructieve feedback heb ik heel wat verbeterlagen kunnen maken. Ik heb dan ook veel van je mogen leren en terugkijkend ben ik van mening dat ik het afgelopen half jaar als een van de meest leerzaamste periodes van mijn studententijd kan beschouwen. Eva, bedankt hiervoor!

Daarnaast wil ik mijn dank uitspreken aan de GSF. Allereerst wil ik alle medewerkers van de GSF bedanken voor de fijne en gezellige tijd die ik bij de GSF heb gehad. Vanaf de eerste dag werd ik betrokken bij de organisatie en voelde ik mij meer dan welkom. Waar nodig hebben jullie mij hulp geboden. Ik had me geen prettigere stageplek kunnen wensen. In het bijzonder wil ik Elvire Janssen, mijn begeleidster bij de GSF, bedanken. Elvire, zonder jou was dit onderzoek niet mogelijk geweest. Bedankt dat je mij de mogelijkheid hebt geboden om bij de GSF af te studeren. Onze gesprekken heb ik altijd als zeer nuttig en prettig ervaren, zowel voor mijn onderzoek als voor mij als persoon. Daar hebben jouw bevologenheid en enthousiasme zeker aan bijgedragen. Mede dankzij jouw hulp heb ik dit onderzoek dan ook tot een goed einde kunnen brengen, waarvoor dank Elvire!

Tot slot wil ik de docenten bedanken die hebben meegewerkt aan dit onderzoek. Zonder jullie deelname was er van dit onderzoek geen sprake geweest. Docenten, dank jullie wel!

Rest mij om u veel plezier te wensen met het lezen van mijn scriptie!

Lisanne Bekhuis

Samenvatting

Aanleiding

Vanwege demografische en maatschappelijke ontwikkelingen is duurzame inzetbaarheid van docenten binnen het voortgezet onderwijs (VO) en specifiek voor dit onderzoek binnen de Gooise Scholen Federatie (GSF), een overkoepelende organisatie van acht scholen in het VO, een belangrijk aandachtspunt. Door de ontgroenings- en vergrijzingsproblematiek neemt de druk op langer doorwerken toe. De GSF ervaart deze druk in combinatie met de resultaten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) 2013 als zorgwekkend, omdat het MTO 2013 interne ontwikkelingen laat zien die de duurzame inzetbaarheid van docenten kunnen aantasten. Om de gevolgen van de ontgroening en vergrijzing op te kunnen vangen, is het voor de GSF echter van belang dat oudere docenten hun werk kunnen en willen blijven uitvoeren. Het is voor de GSF dan ook belangrijk om inzicht te krijgen in de duurzame inzetbaarheid van oudere docenten, docenten in de leeftijdscategorie van 50 jaar en ouder, om op die manier de duurzame inzetbaarheid van deze groep medewerkers te kunnen bevorderen.

Doel- en vraagstelling

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de duurzame inzetbaarheid van oudere docenten van de GSF. Om de doelstelling van dit onderzoek waar te kunnen maken wordt onderzocht in hoeverre oudere docenten van de GSF volgens zichzelf duurzaam inzetbaar zijn en welke factoren daarmee samenhangen, om mogelijke verschillen in duurzame inzetbaarheid te kunnen verklaren. Duurzame inzetbaarheid wordt door velen gezien als een gedeelde verantwoordelijkheid van de medewerker enerzijds en de werkgever anderzijds en verwijst daarmee zowel naar goed werknemer- als werkgeverschap. De GSF deelt deze zienswijze en wenst daarom dat er onderzoek wordt gedaan naar de factoren op individueel en organisatieniveau. De bijbehorende centrale vraagstelling luidt:

In hoeverre hangen factoren op individueel en organisatieniveau samen met de duurzame inzetbaarheid van oudere docenten van de Gooise Scholen Federatie?

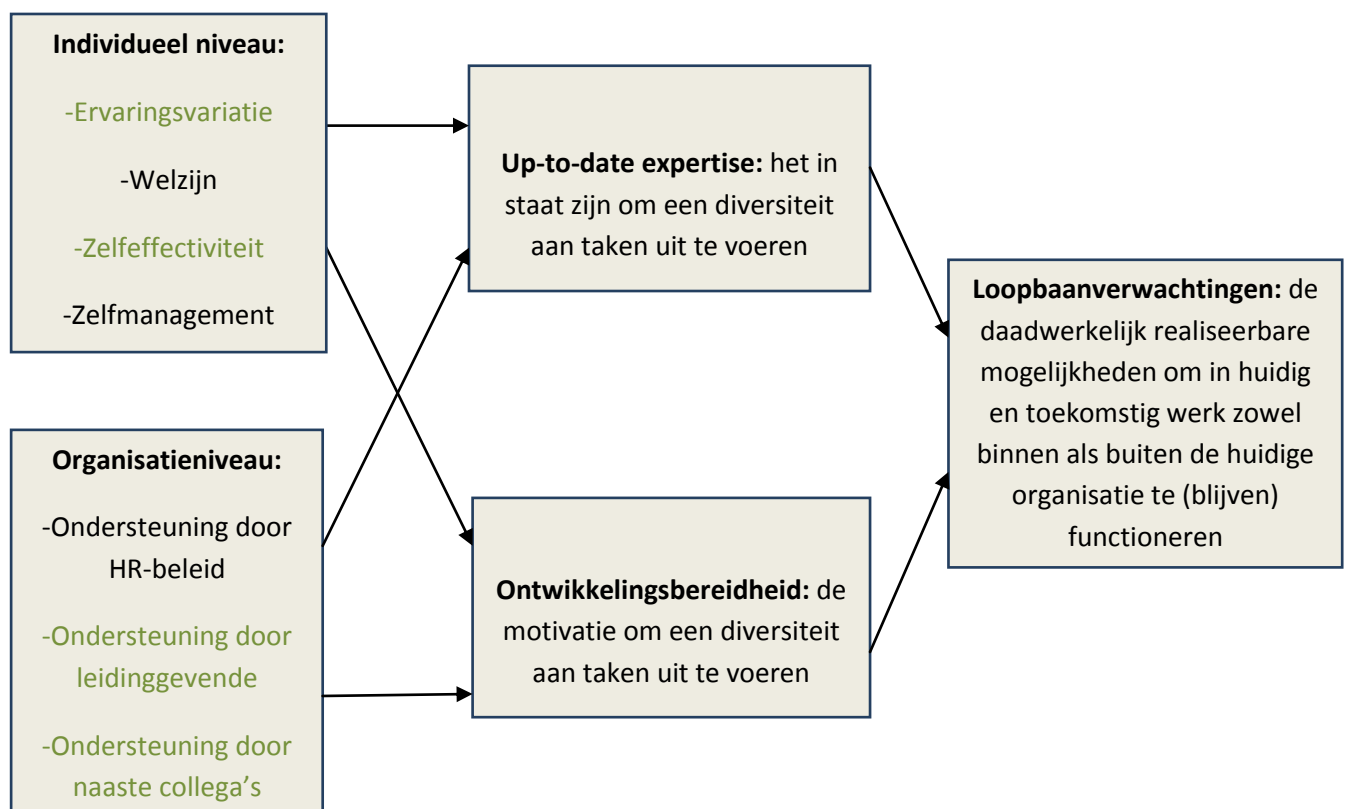
Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

In Nederland is het onderwijs de meest vergrijzde sector. Zo is binnen de GSF 43% van de docenten 50 jaar of ouder en dit percentage neemt alleen maar toe. Daarnaast komt er binnen het VO de komende vijf jaar door de vergrijzing en de bijbehorende pensioengolf een flink tekort aan docenten. Maatschappelijk gezien is onderzoek naar de duurzame inzetbaarheid van oudere docenten dan ook relevant. Daarbij wordt een wetenschappelijke bijdrage geleverd door gericht onderzoek te doen naar de duurzame inzetbaarheid van

oudere docenten. Vanwege de specifieke context en de specifieke functie die docenten bekleden, is onderzoek dat enkel op deze groep medewerkers is gericht gewenst.

Theoretisch kader

Het concept duurzame inzetbaarheid is in dit onderzoek gebaseerd op Van Harten et al. (2013) en Van der Klink et al. (2011). Daarmee bestaat duurzame inzetbaarheid in dit onderzoek uit up-to-date expertise, ontwikkelingsbereidheid en loopbaanverwachtingen. Up-to-date expertise en ontwikkelingsbereidheid hangen samen met de loopbaanverwachtingen. De factoren op individueel en organisatieniveau hangen samen met up-to-date expertise en ontwikkelingsbereidheid. In dit onderzoek zijn de factoren op organisatieniveau: ondersteuning door het HR-beleid, ondersteuning door de leidinggevende en ondersteuning door de naaste collega's. De factoren op individueel niveau betreffen: ervaringsvariatie, welzijn, zelfeffectiviteit en zelfmanagement. Up-to-date expertise en ontwikkelingsbereidheid hebben een mediërende rol in de relatie tussen de factoren enerzijds en de loopbaanverwachtingen anderzijds. In figuur 1 wordt het onderzoeksmodel weergegeven.



Figuur 1: Het onderzoeksmodel dat in dit onderzoek centraal staat. Wat betreft de factoren staat groen voor een positieve en zwart voor een ongerichte samenhang met up-to-date expertise en ontwikkelingsbereidheid.

Methode

Het onderzoek valt te plaatsen binnen kwantitatief onderzoek. Daarbij zijn de verbanden tussen de tien concepten uit het onderzoeksmodel door middel van een enquête getoetst. De enquête is uitgezet onder alle docenten van de GSF in de leeftijdscategorie van 50 jaar en ouder, waarvan 61% de enquête heeft ingevuld.

Conclusie

Wat betreft het concept duurzame inzetbaarheid zijn de oudere docenten van de GSF van mening dat ze redelijk in staat en gemotiveerd zijn om een diversiteit aan taken uit te voeren, maar dat hun daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden om in huidig en toekomstig werk zowel binnen als buiten de GSF te (blijven) functioneren redelijk beperkt zijn. De oudere docenten van de GSF beoordelen zichzelf dan ook niet als erg duurzaam inzetbaar. Daarbij dient te worden opgemerkt dat docenten die in staat zijn om een diversiteit aan taken uit te voeren meer daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden ervaren om in huidig en toekomstig werk zowel binnen als buiten de GSF te (blijven) functioneren. Kijkend naar de factoren zijn docenten die gezond en vitaal zijn en geloven in de eigen mogelijkheden meer in staat om een diversiteit aan taken uit te voeren. Bovendien zijn docenten die initiatief nemen met betrekking tot hun loopbaanontwikkeling meer gemotiveerd om een diversiteit aan taken uit te voeren. De overige factoren op individueel en organisatieniveau hangen niet samen met het als docent in staat en gemotiveerd zijn om een diversiteit aan taken uit te voeren. Geen enkele factor op individueel en op organisatieniveau hangt bovendien samen met de daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden van de oudere docenten om in huidig en toekomstig werk zowel binnen als buiten de GSF te (blijven) functioneren.

Aanbevelingen

De gesprekscyclus vormt de basis voor de aanbevelingen aan de GSF, want door middel van de gesprekscyclus kan maatwerk worden geleverd. Aangezien er individuele verschillen zijn tussen de oudere docenten van de GSF met betrekking tot hun duurzame inzetbaarheid, is maatwerk vereist. Een belangrijke aanbeveling betreft het nemen van maatregelen met betrekking tot de mobiliteit binnen en tussen de scholen, om op die manier de daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden binnen de organisatie te vergroten. Daarbij kan worden gedacht aan de daadwerkelijke overstap naar een andere GSF-school, maar ook aan een soort stage waarbij docenten een maand werkzaam zijn op een andere GSF-school. De teamleider dient daarbij het gesprek aan te gaan met de docent, om de mogelijkheden te benoemen en de gewenste mogelijkheden te verkennen. Ook bij het bevorderen van zelfmanagement speelt de gesprekscyclus een belangrijke rol. Door als teamleider met de docent in gesprek te gaan over de acties die door de docent al dan niet worden ondernomen met betrekking tot loopbaanontwikkeling, kan een sneeuwbaaleffect worden ingezet waarbij docenten zelf in actie komen.

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Samenvatting	5
Hoofdstuk 1 Inleiding	11
1.1 Gooise Scholen Federatie	12
1.2 Doelstelling	12
1.3 Vraagstelling	13
1.4 Aanbevelingen	14
1.5 Maatschappelijke relevantie	14
1.6 Wetenschappelijke relevantie	15
1.7 Leeswijzer	16
Hoofdstuk 2 Theoretisch kader	17
2.1 Inzetbaarheid en duurzame inzetbaarheid	17
2.1.1 Inzetbaarheid	18
2.1.2 Duurzame inzetbaarheid	20
2.1.3 Inzetbaarheid versus duurzame inzetbaarheid	22
2.1.4 Conclusie	23
2.2 Factoren die samenhangen met duurzame inzetbaarheid	25
2.2.1 Factoren op individueel niveau	25
2.2.2 Factoren op organisatieniveau	28
2.2.3 Conclusie	31
2.3 Theoretische conclusie	32

Hoofdstuk 3 Methodische verantwoording	34
3.1 Onderzoeksopvatting	34
3.2 Onderzoekspopulatie	34
3.2.1 Beschrijving respondentengroep	35
3.3 Onderzoeksmethoden.....	36
3.3.1 Verkennende gesprekken.....	36
3.3.2 Enquête	37
3.4 Data-analyse	42
3.5 Betrouwbaarheid en validiteit.....	42
Hoofdstuk 4 Resultaten	44
4.1 Gemiddeldes en standaarddeviaties.....	44
4.2 Pearson's correlatie-analyse	44
4.3 Meervoudige regressie-analyse	47
4.3.1 Regressies factoren op up-to-date expertise en ontwikkelingsbereidheid	47
4.3.2 Regressie up-to-date expertise en ontwikkelingsbereidheid op loopbaanverwachtingen .	49
4.3.3 Regressies factoren op loopbaanverwachtingen en factoren tezamen met up-to-date expertise en ontwikkelingsbereidheid op loopbaanverwachtingen	50
4.4 Conclusie	52
Hoofdstuk 5 Conclusie	55
5.1 Duurzame inzetbaarheid	55
5.2 Factoren op individueel niveau	56
5.3 Factoren op organisatieniveau.....	57
5.4 Conclusie	58

Hoofdstuk 6 Discussie en aanbevelingen	59
6.1 Confrontatie theorie met empirie.....	59
6.1.1 Duurzame inzetbaarheid	59
6.1.2 Factoren op individueel niveau	60
6.1.3 Factoren op organisatieniveau.....	61
6.2 Beperkingen van dit onderzoek	62
6.3 Aanbevelingen.....	63
6.3.1 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek.....	63
6.3.2 Aanbevelingen voor de GSF.....	64
Literatuur	66
Bijlagen	70
Bijlage 1: Enquête.....	70
Bijlage 2: Paper publieke dimensie Gooise Scholen Federatie	78

Hoofdstuk 1 Inleiding

Vanwege demografische en maatschappelijke ontwikkelingen is duurzame inzetbaarheid van docenten binnen het voortgezet onderwijs (VO) en specifiek voor dit onderzoek binnen de Gooise Scholen Federatie (GSF) een belangrijk aandachtspunt. Onder duurzame inzetbaarheid verstaan Van Vuuren, Caniëls en Semeijn (2011) de mate waarin een medewerker zijn of haar huidige en toekomstige werk kan en wil blijven uitvoeren.

Door de ontgroenings- en vergrijzingsproblematiek neemt de druk op langer doorwerken toe (FNV Bondgenoten, 2007). Zo wordt de pensioengerechtigde leeftijd stapsgewijs verhoogd naar 67 jaar in 2023 (Rijksoverheid, 2014) en is de regeling tot Flexibel Pensioen en Uittreden (FPU) voor overheid en onderwijs afgeschaft (Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP), datum onbekend). Daarnaast is per 1 augustus 2014 binnen het VO de seniorenregeling genaamd Bevordering Arbeidsparticipatie Ouderen (BAPO) komen te vervallen (VO-raad, 2014).

De GSF ervaart deze veranderingen in combinatie met de resultaten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) 2013 als zorgwekkend, omdat het MTO 2013 interne ontwikkelingen laat zien die de duurzame inzetbaarheid van docenten kunnen aantasten. Uit het MTO 2013 van de GSF blijkt namelijk dat 58% van de docenten wordt belast door de ervaren werkdruk, wat een stijging van 10% is ten opzichte van het MTO 2010. Van deze groep docenten wordt 19% zelfs sterk belast door de ervaren werkdruk, wat in 2010 nog 12% was. Mogelijk wordt de werkdruk door het langer door moeten werken zonder gebruik te kunnen maken van de BAPO alleen maar hoger. Specifiek voor oudere docenten van de GSF geldt bovendien dat zij zorgwekkend scoren met een hoge herstelbehoefte en een hoge mate van piekeren. Een hoge herstelbehoefte is een belangrijke voorspeller van verzuim (Gooise Scholen Federatie (GSF), 2010a; GSF, 2013). Daarnaast lopen oudere medewerkers grotere risico's op gezondheidsproblemen (Van der Klink et al., 2011). Zowel landelijk binnen het VO als binnen de GSF blijkt dat oudere docenten een relatief hoog verzuimpercentage hebben (GSF, 2014b; Voion, 2013). De voornaamste reden voor verzuim binnen de GSF betreft psychische klachten (GSF, 2012). Tevens is landelijk binnen het VO onder oudere docenten de gemiddelde duur van verzuim langer dan onder de docenten in de overige leeftijdscategorieën (Voion, 2013). Ook binnen de GSF geldt dat voor oudere docenten (GSF, 2010b).

Om de gevolgen van de ontgroening en vergrijzing van de samenleving op te kunnen vangen, is het voor de GSF van belang dat oudere docenten hun werk kunnen en willen blijven uitvoeren. Het is voor de GSF dan ook belangrijk om inzicht te krijgen in de duurzame inzetbaarheid van oudere docenten, om op die manier de duurzame inzetbaarheid van deze groep medewerkers te kunnen bevorderen. Daarbij is het tevens relevant om stil te staan bij de factoren die samenhangen met de duurzame inzetbaarheid van oudere docenten, om zo mogelijke verschillen in duurzame inzetbaarheid te kunnen verklaren en te kunnen achterhalen welke acties duurzame inzetbaarheid kunnen vergroten. In dit onderzoek wordt

inzicht gegeven in de duurzame inzetbaarheid van oudere docenten van de GSF en de factoren die hiermee samenhangen, om vervolgens aan de GSF gerichte aanbevelingen te kunnen geven.

1.1 Gooise Scholen Federatie

Dit onderzoek wordt uitgevoerd bij en in opdracht van de GSF. De GSF is een overkoepelende organisatie van acht scholen in het VO in de Gooi en Vechtstreek. De GSF ziet het als haar uitgangspunt dat de scholen een eigen gezicht hebben, maar elkaar vinden in hun missie en kernwaarden. Daarbij vindt de GSF het van belang dat de scholen op onderwijskundig gebied van elkaar leren en dat er wordt gezocht naar praktische voordelen. In dit kader voert de GSF gemeenschappelijk beleid op het gebied van personeel, financiën, faciliteiten en ICT. Door efficiencyvoordelen op financieel terrein zijn er volgens de GSF meer mogelijkheden, zoals moderne arbeidsvoorwaarden en deskundigheidsbevordering voor medewerkers in de vorm van onder andere de GSF Academie. Binnen de GSF Academie wordt een aantal praktische trainingen aangeboden voor de medewerkers op de scholen. De GSF is van mening dat zij ook voor de leerlingen een belangrijk voordeel biedt, want in geval van door- en afstroom kunnen zij in principe bij een andere GSF-school terecht (Gooise Scholen Federatie, datum onbekend).

1.2 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de duurzame inzetbaarheid van oudere docenten van de GSF. Onder oudere docenten worden in dit onderzoek de docenten in de leeftijdscategorie van 50 jaar en ouder verstaan, omdat die grens bij het definiëren van oudere medewerkers in de wetenschappelijke literatuur ook vaak wordt gehanteerd (De Lange, Schalk & Van der Heijden, 2013). Om de doelstelling van dit onderzoek waar te kunnen maken wordt onderzocht in hoeverre oudere docenten van de GSF volgens henzelf duurzaam inzetbaar zijn en welke factoren daarmee samenhangen, om mogelijke verschillen in duurzame inzetbaarheid te kunnen verklaren.

Bij de factoren die samenhangen met duurzame inzetbaarheid kan onderscheid worden gemaakt in factoren op individueel, taak-, organisatie- en macroniveau (De Graaf, Peeters & Van der Heijden, 2011; De Lange et al., 2013; De Lange & Van der Heijden, 2013). In dit onderzoek wordt stilgestaan bij de factoren op individueel en organisatieniveau. Duurzame inzetbaarheid wordt door velen gezien als een gedeelde verantwoordelijkheid van de medewerker enerzijds en de werkgever anderzijds (Schaufeli, 2011) en verwijst daarmee zowel naar goed werknemer- als werkgeverschap. De werknemer neemt daarbij het initiatief en de werkgever ondersteunt dit initiatief (De Lange en Van der Heijden, 2013). De GSF deelt deze zienswijze en wenst daarom dat er onderzoek wordt gedaan op beide niveaus. Op de factoren op macroniveau heeft de GSF beperkte invloed, waardoor dit niveau voor de GSF niet relevant is. De factoren op taakniveau zijn wel relevant, maar de GSF wenst dat daar geen onderzoek naar wordt gedaan. De GSF is van mening dat zij over de factoren op

taakniveau al voldoende weet, waar dat op individueel en organisatieniveau niet het geval is. Wanneer inzicht wordt verkregen in de factoren op individueel en organisatieniveau die samenhangen met de duurzame inzetbaarheid van oudere docenten van de GSF, kunnen aan de GSF gerichte aanbevelingen worden gegeven over wat zij kunnen doen om duurzame inzetbaarheid bij die groep medewerkers te realiseren.

1.3 Vraagstelling

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de factoren op individueel en organisatieniveau die samenhangen met de duurzame inzetbaarheid van oudere docenten van de GSF. De bijbehorende centrale vraagstelling in dit onderzoek luidt:

In hoeverre hangen factoren op individueel en organisatieniveau samen met de duurzame inzetbaarheid van oudere docenten van de Gooise Scholen Federatie?

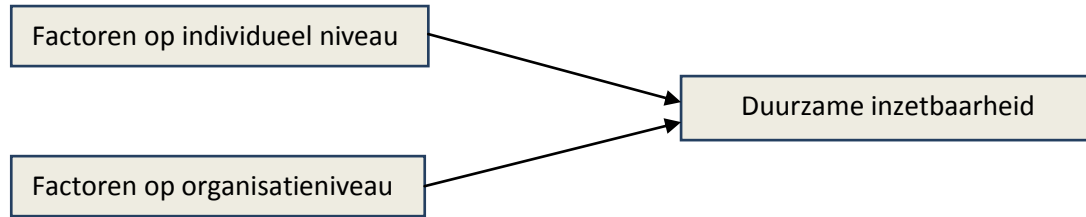
Aan de hand van zes deelvragen wordt antwoord gegeven op de centrale vraagstelling. Daarbij kan onderscheid worden gemaakt tussen theoretische deelvragen die aan de hand van de literatuurstudie worden beantwoord en empirische deelvragen die aan de hand van het empirisch onderzoek worden beantwoord. De theoretische deelvragen die worden beantwoord in het theoretisch kader zijn:

- Wat is duurzame inzetbaarheid van medewerkers?
- Welke factoren op individueel niveau hangen samen met de duurzame inzetbaarheid van medewerkers?
- Welke factoren op organisatieniveau hangen samen met de duurzame inzetbaarheid van medewerkers?

De empirische deelvragen die worden beantwoord in het empirisch onderzoek zijn:

- In hoeverre zijn oudere docenten van de Gooise Scholen Federatie duurzaam inzetbaar?
- In hoeverre hangen factoren op individueel niveau samen met de duurzame inzetbaarheid van oudere docenten van de Gooise Scholen Federatie?
- In hoeverre hangen factoren op organisatieniveau samen met de duurzame inzetbaarheid van oudere docenten van de Gooise Scholen Federatie?

Op basis van de centrale vraagstelling en de bijbehorende theoretische en empirische deelvragen kan het onderzoeksmodel worden opgesteld. In figuur 2 wordt het onderzoeksmodel weergegeven dat centraal staat in dit onderzoek. In het theoretisch kader wordt dit onderzoeksmodel nader uitgewerkt.



Figuur 2: Het onderzoeksmodel dat in dit onderzoek centraal staat.

1.4 Aanbevelingen

Bij het geven van aanbevelingen aan de GSF wordt gekeken naar de duurzame inzetbaarheid van de oudere docenten en de factoren op individueel en organisatieniveau die daarmee samenhangen. Door middel van het empirisch onderzoek bestaande uit een enquête kan inzichtelijk worden gemaakt hoe de duurzame inzetbaarheid en de factoren door die groep medewerkers worden ervaren. De GSF doet er verstandig aan de positief ervaren factoren die samenhangen met de duurzame inzetbaarheid van oudere docenten te koesteren. Daarnaast doet de GSF er verstandig aan om zich voornamelijk te richten op de minder positief ervaren factoren die samenhangen met de duurzame inzetbaarheid van deze groep medewerkers. Daar kan de GSF immers de meeste winst behalen.

1.5 Maatschappelijke relevantie

Onderzoek naar de duurzame inzetbaarheid van oudere docenten is vanwege diverse redenen maatschappelijk relevant. In dit onderzoek staan vijf redenen centraal, waarbij de eerste reden betrekking heeft op medewerkers in het algemeen, de tweede reden op oudere werknemers en de derde tot en met de vijfde reden op oudere docenten. De redenen, van breed tot smal, worden achtereenvolgens besproken.

Tegenwoordig wordt duurzame inzetbaarheid gezien als de vervanger van levenslang werken bij één organisatie (Van der Heijden, Boon, Van der Klink & Meijs, 2009). Generaties lang was het de norm om levenslang werkzaam te zijn bij dezelfde werkgever. Waar carrières vroeger voorspelbaar en hiërarchisch waren, worden in huidige carrières meer grenzen overschreden. Door het grenzeloze karakter van huidige carrières is duurzame inzetbaarheid van medewerkers in het licht van toekomstige werkgelegenheid maatschappelijk relevant (Thijssen, Van der Heijden & Rocco, 2008). Duurzame inzetbaarheid biedt medewerkers de mogelijkheid om binnen en buiten de organisatie van baan te wisselen, wat ten tijde van economische recessie des te belangrijker is (Juhdi, Pa'Wan, Othman & Moxsin, 2010; Thijssen et al., 2008).

Door de sterke ontgroening en vergrijzing van de samenleving stijgt de pensioengerechtigde leeftijd en is de deelname van oudere medewerkers op de arbeidsmarkt steeds belangrijker (Van Vuuren, Caniëls & Semeijn, 2011). In 2008 was 15% van de Nederlanders 65 jaar of ouder en de verwachting is dat dit aantal in 2040 is gestegen tot 27%. Daarnaast is op de arbeidsmarkt de participatiegraad van personen van 50 tot 65

jaar toegenomen van 40% in 1996 tot 57% in 2009 (De Lange et al., 2013; De Lange & Van der Heijden, 2013). Veel oudere medewerkers kunnen of willen volgens De Lange, Schalk en Van der Heijden (2013) echter niet doorwerken tot de pensioengerechtigde leeftijd. Maar oudere medewerkers die een hogere duurzame inzetbaarheid hebben, beschikken over een sterkere intentie om langer door te werken (De Graaf et al., 2011). Investerings in de duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers gaan volgens De Graaf, Peeters en Van der Heijden (2011) dan ook samen met een toename van de intentie tot langer doorwerken. Daarmee is duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers een belangrijk maatschappelijk vraagstuk (De Lange et al., 2013; De Lange & Van der Heijden, 2013).

In Nederland is het onderwijs de meest vergrijzende sector (Driessen HRM, 2013). Zo is binnen de GSF 43% van de docenten 50 jaar of ouder en dit percentage neemt alleen maar toe (GSF, 2014a). Duurzame inzetbaarheid van deze groep medewerkers is dan ook uiterst belangrijk. Daarnaast komt er binnen het VO de komende vijf jaar door de vergrijzing en de bijbehorende pensioengolf een flink tekort aan docenten. Tussen nu en 2019 zijn er zo'n 3000 docenten te weinig, waarbij de verschillen per vak groot zijn (Docentenplein, 2014). De mogelijkheid om een beter en langer arbeidsleven te hebben wordt bepaald door iemands duurzame inzetbaarheid (Ilmarinen, Tuomi & Seitsamo, 2005). Alleen dan kan verlies van waardevolle kennis en ervaring door de uittreding van oudere medewerkers worden voorkomen (De Lange et al., 2013; De Lange & Van der Heijden, 2013). Ten derde bevinden docenten zich vaak in een fuik, waarbij ze het onderwijs niet meer uit kunnen komen. De mogelijkheden voor docenten om buiten het onderwijs aan het werk te gaan zijn namelijk veelal beperkt (Volkskrant, 2013). Dit geldt des te meer ten tijde van economische recessie en voor oudere docenten. Voor hen is het gezien hun leeftijd lastiger om mobiel te zijn op de arbeidsmarkt (De Lange et al., 2013). Het is voor de GSF dan ook uiterst belangrijk om inzicht te krijgen in de factoren op individueel en organisatieniveau die samenhangen met duurzame inzetbaarheid van oudere docenten. Op die manier kunnen interventies en maatregelen ter bevordering van duurzame inzetbaarheid worden opgesteld.

1.6 Wetenschappelijke relevantie

Ook in de wetenschap is de aandacht voor duurzame inzetbaarheid toegenomen en volgens Thijssen, Van der Heijden en Rocco (2008) zal het concept duurzame inzetbaarheid nooit verdwijnen. Ondanks deze aandacht is er tot op heden internationaal echter nog relatief weinig onderzoek gedaan naar duurzame inzetbaarheid, aldus Schaufeli (2011). Duurzame inzetbaarheid betreft een betrekkelijk nieuw en Nederlands concept. Maar de demografische en maatschappelijke ontwikkelingen bepalen de noodzaak voor verder wetenschappelijk onderzoek naar duurzame inzetbaarheid (Thijssen et al., 2008). Om de negatieve gevolgen van deze ontwikkelingen op te kunnen vangen staat duurzame inzetbaarheid momenteel hoog op de internationale wetenschappelijke agenda (De Lange et al., 2013; De Lange & Van der Heijden, 2013). Op het gebied van duurzame inzetbaarheid is er dan ook behoefte aan meer wetenschappelijk onderzoek (Thijssen et al., 2008).

Dit onderzoek is vanwege drie redenen wetenschappelijk relevant. Allereerst komt dit onderzoek tegemoet aan de behoefte naar meer wetenschappelijk onderzoek op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Daarbij wordt niet alleen een wetenschappelijke bijdrage geleverd door onderzoek te doen naar duurzame inzetbaarheid, maar ook door gericht onderzoek te doen naar de duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers. Deze groep werknemers is tot op heden relatief weinig bestudeerd (Schaufeli, 2011), maar door de vergrijzing en ontgroening van de samenleving is het van belang om hun duurzame inzetbaarheid wetenschappelijk te onderzoeken. Alleen dan kunnen interventies en maatregelen ter bevordering van duurzame inzetbaarheid worden opgesteld. Daarnaast levert dit onderzoek een wetenschappelijke bijdrage door onderzoek te doen naar de duurzame inzetbaarheid van oudere docenten binnen het VO. Dit betreft een specifieke context waar tot op heden relatief weinig onderzoek naar is gedaan (Van Vuuren et al., 2011). Vanwege de specifieke context en de specifieke functie die docenten bekleden, is onderzoek dat enkel op deze groep medewerkers is gericht gewenst.

Het is niet alleen belangrijk om wetenschappelijk te onderzoeken in hoeverre oudere medewerkers duurzaam inzetbaar zijn, maar het is ook van belang om te weten waar dat door wordt veroorzaakt en wat de mogelijkheden zijn om dat proces te bevorderen of om te keren (De Lange et al., 2013). Daarom is het tevens belangrijk om onderzoek te doen naar de factoren die samenhangen met duurzame inzetbaarheid (McQuaid & Lindsay, 2005). McQuaid en Lindsay (2005) stellen dat veel wetenschappers enkel onderzoek hebben gedaan naar factoren op individueel niveau die samenhangen met duurzame inzetbaarheid. In dit onderzoek wordt ook op dit gebied een wetenschappelijke bijdrage geleverd door de factoren die samenhangen met de duurzame inzetbaarheid van oudere docenten van de GSF zowel te onderzoeken op individueel als op organisatie-niveau. Volgens McQuaid en Lindsay (2005) is dit van belang, omdat medewerkers inzetbaar zijn binnen de context van hun werk. Daardoor kunnen factoren op organisatie-niveau niet buiten beschouwing worden gelaten (McQuaid & Lindsay, 2005). Om interventies en maatregelen ter bevordering van duurzame inzetbaarheid op te kunnen stellen, is het noodzakelijk om daar inzicht in te hebben (Schaufeli, 2011).

1.7 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt antwoord gegeven op de theoretische deelvragen, om een nader uitgewerkt onderzoeksmodel te kunnen presenteren. Daarna komt in hoofdstuk 3 de methodische verantwoording aan bod, zodat de vertaalslag van theorie naar empirie kan worden gemaakt. Vervolgens worden in hoofdstuk 4 de empirische resultaten gepresenteerd, om het onderzoeksmodel binnen de GSF te kunnen toetsen. Aansluitend worden in hoofdstuk 5 de empirische deelvragen beantwoord, om concluderend antwoord te kunnen geven op de centrale vraagstelling. Tot slot komen in hoofdstuk 6 de reflectie op het onderzoek en de aanbevelingen aan bod. Daarvan is het doel om kritisch te kunnen kijken naar het onderzoek en gerichte aanbevelingen te kunnen geven aan zowel de GSF als aan de wetenschap wat betreft vervolgonderzoek.

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de theoretische deelvragen die in de inleiding zijn opgesteld. De theoretische deelvragen zijn:

- Wat is duurzame inzetbaarheid van medewerkers?
- Welke factoren op individueel niveau hangen samen met de duurzame inzetbaarheid van medewerkers?
- Welke factoren op organisatieniveau hangen samen met de duurzame inzetbaarheid van medewerkers?

In paragraaf 2.1 wordt weergegeven wat duurzame inzetbaarheid van medewerkers inhoudt, omdat duurzame inzetbaarheid het kernconcept van dit onderzoek betreft. Nadere uitwerking van dit concept is dan ook gewenst. Daarbij worden tevens de hypothesen behorende bij het concept duurzame inzetbaarheid uiteengezet, welke in het empirisch onderzoek worden getoetst.

Vervolgens komen in paragraaf 2.2 de factoren op individueel en organisatieniveau aan bod die samenhangen met de duurzame inzetbaarheid van werknemers en die in dit onderzoek centraal staan. Aan de hand van deze factoren kunnen mogelijke verschillen in duurzame inzetbaarheid worden verklaard en kunnen gerichte acties die duurzame inzetbaarheid kunnen vergroten worden achterhaald. Ook voor de factoren op individueel en organisatieniveau worden de bijbehorende hypothesen getoond, welke evenzo in het empirisch onderzoek worden getoetst.

Tot slot wordt in paragraaf 2.3 de theoretische conclusie uiteengezet, waarbij de theoretische inzichten die van belang zijn voor het empirisch onderzoek beknopt worden weergegeven. Dit mondt uit in het presenteren van het onderzoeksmodel, dat de basis vormt voor het empirisch onderzoek.

2.1 Inzetbaarheid en duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid is een populair begrip, maar er is volgens Schaufeli (2011) en Van Vuuren et al. (2011) internationaal relatief weinig onderzoek naar gedaan. Duurzame inzetbaarheid is een betrekkelijk nieuw en Nederlands concept (Schaufeli, 2011). Allereerst wordt in paragraaf 2.1.1 dan ook stilgestaan bij het smallere begrip inzetbaarheid, om vervolgens in paragraaf 2.1.2 het ruimere begrip duurzame inzetbaarheid nader te bestuderen. Tevens worden de hypothesen behorende bij het concept duurzame inzetbaarheid weergegeven. In paragraaf 2.1.3 wordt aandacht besteed aan zowel een belangrijke overeenkomst als twee belangrijke verschillen tussen inzetbaarheid en duurzame inzetbaarheid. Concluderend wordt in paragraaf 2.1.4 antwoord gegeven op de eerste theoretische deelvraag.

2.1.1 Inzetbaarheid

Omdat er diverse percepties bestaan over wat het betekent om inzetbaar te zijn en inzetbaarheid in meerdere verbanden kan worden gebruikt, is het definiëren van inzetbaarheid ingewikkeld (Van der Heijden et al., 2009; McQuaid & Lindsay, 2005). Zo wordt de gehanteerde definitie van inzetbaarheid onder andere bepaald door het niveau waarop het begrip wordt gebruikt (De Graaf et al., 2011). Wat betreft niveaus kan er volgens Van der Heijde en Van der Heijden (2006) en Thijssen et al. (2008) onderscheid worden gemaakt tussen het niveau van het individu, de organisatie en de industrie. De Graaf et al. (2011) vervangen het niveau van de industrie door het niveau van de maatschappij. Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de duurzame inzetbaarheid van oudere docenten van de GSF. Om deze doelstelling waar te kunnen maken wordt onderzocht in hoeverre docenten van de GSF volgens henzelf duurzaam inzetbaar zijn en welke factoren daarmee samenhangen, wat onderzoek op het niveau van de individuele werknemer betreft. Er wordt in deze paragraaf dan ook stilgestaan bij inzetbaarheid op het niveau van het individu.

Definities van inzetbaarheid op het niveau van het individu zijn er in overvloed (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; Thijssen et al., 2008). Thijssen et al. (2008) onderscheiden drie conceptuele componenten van inzetbaarheid die gezien kunnen worden als overlappende concentrische cirkels, van smal tot breed of van meer beperkte tot bredere beschrijvingen van inzetbaarheid. De drie conceptuele componenten betreffen de *employability radius*, *employability competencies/skills* en *contextual conditions*. De componenten worden achtereenvolgens toegelicht.

Employability radius

Allereerst de meest beperkte definitie die de kern vormt van inzetbaarheid en betrekking heeft op de persoonlijke deugdelijkheid om een baan uit te voeren, ook wel iemands huidige inzetbaarheid of *employability radius* genoemd. Volgens Thijssen et al. (2008) sluit geen enkele auteur deze component uit die kan worden gedefinieerd als *“the whole of current personal possibilities to perform a diversity of jobs properly”* (p. 173). Bij *employability radius* gaat het dus om het geheel van huidige persoonlijke mogelijkheden om een verscheidenheid aan banen correct uit te voeren (Thijssen et al., 2008).

Van der Heijde en Van der Heijden (2006) conceptualiseren inzetbaarheid aan de hand van vijf dimensies, die tevens in de onderzoeken van De Graaf et al. (2011) en Van der Heijden, Boon, Van der Klink en Meijs (2009) naar voren komen. De eerste dimensie betreft het aspect beroepsexpertise, dat verwijst naar de mate waarin medewerkers over de juiste domeinspecifieke kennis en vaardigheden beschikken. Beroepsexpertise betreft een essentieel element van inzetbaarheid en wordt gezien als een significante factor van menselijk kapitaal voor de vitaliteit van organisaties (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Beroepsexpertise behoort dan ook tot de *employability radius*.

Employability competencies/skills

Vervolgens een ruimere definitie van inzetbaarheid door uitbreiding van de *employability radius*. De meerderheid van de auteurs heeft de definitie van inzetbaarheid uitgebreid met enkele persoonlijke competenties, die *employability competencies* of *employability skills* worden genoemd (Thijssen et al., 2008). Daarbij gaat het met name om competenties met betrekking tot leren en carrière (Forrier & Sels, 2003). Zo beschouwen Fugate, Kinicki en Ashforth (2004) inzetbaarheid als een vorm van op het werk gericht en actief aanpassingsvermogen dat medewerkers in staat stelt om carrièremogelijkheden te identificeren en te realiseren. *Employability competencies/skills* bepalen of medewerkers bereid en in staat zijn om mogelijkheden te benutten die verder reiken dan hun huidige *employability radius* (Thijssen et al., 2008).

Van der Heijde en Van der Heijden (2006) hebben de dimensie beroepsmatige deskundigheid aangevuld met vier meer algemene competenties, namelijk anticipatie en optimalisatie, persoonlijke flexibiliteit, collectieve zin en balans. Deze vier dimensies kunnen worden gezien als *employability competencies/skills*. Het aspect anticipatie en optimalisatie heeft betrekking op de mate waarin medewerkers zich proactief voorbereiden op mogelijke veranderingen in het werk en de mate waarin door werknemers wordt gestreefd naar de best mogelijke loopbaanuitkomsten. Persoonlijke flexibiliteit is meer passief en reactief en verwijst zowel naar de capaciteit om gemakkelijk tussen banen en organisaties te wisselen als naar het gemakkelijk aan kunnen passen aan allerlei veranderingen op de interne en externe arbeidsmarkt. Het aspect collectieve zin omvat dat medewerkers behoren te participeren als leden van een geïntegreerd team met gemeenschappelijke doelen en een gedeelde verantwoordelijkheid voor besluitvorming. Ten slotte het aspect balans, dat betrekking heeft op het vinden van een middenweg tussen de belangen van de werkgever enerzijds en de werknemer anderzijds (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006).

Veel definities omschrijven inzetbaarheid als een voortdurend proces van het vervullen, verwerven of creëren van werk door het optimaal gebruiken van competenties. Daarbij gaat het zowel om werk binnen als buiten de huidige organisatie en zowel vandaag als in de toekomst (Van der Heijde & Van der Heijden, 2005; Van der Heijden et al., 2009; Thijssen et al., 2008). Individuen zijn in staat om competenties te verwerven en te behouden die ervoor zorgen dat ze meer controle hebben over hun carrière in diverse organisaties en beroepenvelden. Daardoor kunnen medewerkers inzetbaar blijven (De Graaf et al., 2011).

Inzetbaarheid kan volgens Thijssen et al. (2008) aan de hand van de genoemde componenten worden gedefinieerd als "*the whole of personal factors influencing future labor market perspectives that includes the employability radius and employability competencies*" (p. 173). Thijssen et al. (2008) beschouwen inzetbaarheid dus als het geheel van persoonlijke factoren die toekomstige arbeidsmarktperspectieven bestaande uit de *employability radius* en *employability competencies/skills* beïnvloeden (Thijssen et al., 2008). Daarbij kan volgens Juhdi, Pa'Wan, Othman en Moxsin (2010) onderscheid worden gemaakt tussen interne en externe inzetbaarheid. Interne inzetbaarheid verwijst naar het vermogen en de bereidheid van de medewerker om werkzaam te blijven bij de huidige werkgever.

Externe inzetbaarheid betreft het vermogen en de bereidheid van de werknemer om over te stappen naar een soortgelijke of andere baan binnen een andere organisatie (Juhdi et al., 2010).

Contextual conditions

Tot slot de meest ruime definitie van inzetbaarheid, waarbij de contextuele factoren, ook wel *contextual conditions* genoemd, worden meegenomen. *Contextual conditions* omvatten allerlei factoren op het niveau van de organisatie en zelfs op het niveau van de maatschappij die van invloed kunnen zijn op de toekomstige werksituatie van medewerkers (Thijssen et al., 2008). Volgens Thijssen et al. (2008) kunnen *contextual conditions* belangrijk zijn voor iemands succes, maar maken ze geen deel uit van de kern van inzetbaarheid. Ondanks dat niemand ontkent dat deze factoren van belang kunnen zijn, worden ze zelden opgenomen als onderdeel van het concept inzetbaarheid (Forrier & Sels, 2003). De meerderheid van de definities die worden weergegeven in de wetenschappelijke literatuur omvatten de eerste component, *employability radius*, en de tweede component, *employability competencies/skills*. De derde component, *contextual conditions*, wordt vaak genegeerd (Thijssen et al., 2008), omdat inzetbaarheid vaak hoofdzakelijk wordt gezien als een kenmerk van het individu (McQuaid & Lindsay, 2005).

Ook in dit onderzoek maken *contextual conditions* geen onderdeel uit van de definitie van inzetbaarheid. *Contextual conditions* op het niveau van de organisatie worden in dit onderzoek beschouwd als determinanten van inzetbaarheid. Daarmee bestaat inzetbaarheid in dit onderzoek uit de *employability radius* en *employability competencies/skills*. Daarbij is de definitie van Thijssen et al. (2008) de in dit onderzoek gehanteerde definitie van inzetbaarheid.

2.1.2 Duurzame inzetbaarheid

Nu het smallere begrip inzetbaarheid uiteen is gezet, kan worden stilgestaan bij het ruimere begrip duurzame inzetbaarheid. Bij duurzame inzetbaarheid staat de interactie tussen het individu en zijn werk centraal en wordt er tevens aandacht besteed aan de context waarbinnen deze interactie plaatsvindt (Van der Klink et al., 2011). Een definitie van duurzame inzetbaarheid die uitgaat van de interactie tussen het individu en zijn werk en waarin de bijbehorende context nadrukkelijk aan bod komt, is de definitie van Van der Klink et al. (2010 in Van der Klink et al., 2011). Van der Klink et al. (2010 in Van der Klink et al., 2011) stellen dat *“duurzaam inzetbaar betekent dat medewerkers doorlopend 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”* (p. 347). In dit onderzoek wordt de definitie van duurzame inzetbaarheid van Van der Klink et al. (2010 in Van der Klink et al., 2011) gehanteerd.

Aan de hand van de definitie van Van der Klink et al. (2010 in Van der Klink et al.,

2011) kan duurzame inzetbaarheid in dit onderzoek worden omschreven als het als medewerker doorlopend in het arbeidsleven beschikken over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden om in huidig en toekomstig werk zowel binnen als buiten de huidige organisatie te (blijven) functioneren. De voorwaarden om in huidig en toekomstig werk zowel binnen als buiten de huidige organisatie te (blijven) functioneren betreffen het als werknemer in staat en gemotiveerd zijn om een diversiteit aan taken uit te voeren (Brouwer et al., 2012; Juhdi et al., 2010; Van der Klink et al., 2011; McQuaid & Lindsay, 2005; Schaufeli, 2011). Het als medewerker in staat en gemotiveerd zijn om een diversiteit aan taken uit te voeren hangt samen met de daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden om in huidig en toekomstig werk zowel binnen als buiten de huidige organisatie te (blijven) functioneren (Van der Klink et al., 2011).

Van Harten, Knies, Leisink en Thijssen (2013) omschrijven het als medewerker in staat zijn om een diversiteit aan taken uit te voeren als up-to-date expertise en het als werknemer gemotiveerd zijn om een diversiteit aan taken uit te voeren als ontwikkelingsbereidheid. De daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden om in huidig en toekomstig werk zowel binnen als buiten de huidige organisatie te (blijven) functioneren betreffen volgens Van Harten et al. (2013) de loopbaanverwachtingen. Naast de gehanteerde definitie van duurzame inzetbaarheid van Van der Klink et al. (2010 in Van der Klink et al., 2011) is duurzame inzetbaarheid in dit onderzoek gebaseerd op de beschrijving van duurzame inzetbaarheid van Van Harten et al. (2013). Daarmee hangt bij duurzame inzetbaarheid het als medewerker beschikken over up-to-date expertise en ontwikkelingsbereidheid samen met de loopbaanverwachtingen (Van Harten, Knies, Leisink & Thijssen, 2013). Dit leidt tot de volgende hypothesen:

H1: Up-to-date expertise hangt samen met loopbaanverwachtingen.

H2: Ontwikkelingsbereidheid hangt samen met loopbaanverwachtingen.

De context die medewerkers in staat stelt om doorlopend in het arbeidsleven te beschikken over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden om in huidig en toekomstig werk zowel binnen als buiten de huidige organisatie te (blijven) functioneren betreft een determinant van duurzame inzetbaarheid (Van der Klink et al., 2011). De context hangt samen met het als medewerker in staat en gemotiveerd zijn om een diversiteit aan taken uit te voeren, oftewel met up-to-date expertise en ontwikkelingsbereidheid (Van Harten et al., 2013). Op die manier is de context bepalend voor duurzame inzetbaarheid (Van der Klink et al., 2011). Up-to-date expertise en ontwikkelingsbereidheid hebben daarbij een mediërende rol in de relatie tussen de context enerzijds en loopbaanverwachtingen anderzijds (Van Harten et al., 2013; Van der Klink et al., 2011).

AMO-model

De in dit onderzoek gehanteerde definitie van duurzame inzetbaarheid van Van der Klink et al. (2010 in Van der Klink et al., 2011) en de beschrijving van duurzame inzetbaarheid van

Van Harten et al. (2013) tonen overeenkomsten met het AMO-model. Het AMO-model is voor het eerst gepresenteerd door Bailey (1993 in Boselie, 2010) en uitgebreid door Appelbaum, Bailey, Berg en Kalleberg (2000 in Boselie, 2010). Medewerkers presteren volgens het AMO-model goed als ze beschikken over de door het werk vereiste kennis en vaardigheden en dus in staat zijn om goed te presteren, ze het werk doen omdat ze dat willen en voldoende worden gestimuleerd en dus gemotiveerd zijn om goed te presteren en tot slot omdat hun werkomgeving de noodzakelijke ondersteuning en mogelijkheden voor expressie biedt en ze dus gehoord kunnen worden in geval van problemen (Boselie, 2010). De overeenkomsten tussen het AMO-model en duurzame inzetbaarheid aan de hand van de definitie van Van der Klink et al. (2010 in Van der Klink et al., 2011) en de beschrijving van duurzame inzetbaarheid van Van Harten et al. (2013) betreffen de volgende.

Ability komt overeen met up-to-date expertise, oftewel het in staat zijn om een diversiteit aan taken uit te voeren. Het is van belang dat de oudere medewerker om kan gaan met (nieuwe) taken en (onbekende) problemen (Van der Heijden, 2002) om aan de huidige eisen te kunnen voldoen (Thijssen et al., 2008). Een werknemer is het meest inzetbaar indien hij continu in staat is om de nieuwe eisen die aan zijn expertise worden gesteld te beantwoorden (Van der Heijden et al., 2009).

Motivation komt overeen met ontwikkelingsbereidheid, oftewel de motivatie om een diversiteit aan taken uit te voeren. De motivatie van de medewerker bestaat uit de bereidheid tot leren, veranderen en ontwikkelen (Schaufeli, 2011), bijvoorbeeld de motivatie om nieuwe beroepskwalificaties te verwerven (Thijssen et al., 2008). Om duurzaam inzetbaar te zijn is het van belang dat werknemers gemotiveerd zijn om te leren, te veranderen en zich te ontwikkelen (Juhdi et al., 2010; Thijssen et al., 2008; Van Vuuren et al., 2011). Dit betreft een constant proces, waardoor een hoge mate van intrinsieke motivatie vereist is (Van der Heijden, 2002). Daarnaast doelt de definitie van duurzame inzetbaarheid van Van der Klink et al. (2010 in Van der Klink et al., 2011) op de motivatie van de individuele medewerker om de mogelijkheden en voorwaarden die de context verschaft ook daadwerkelijk te benutten (De Lange et al., 2013; De Lange & Van der Heijden, 2013). Zo is het van belang dat de werknemer voldoende gemotiveerd is om een leven lang te leren en zich te blijven ontwikkelen (De Lange & Van der Heijden, 2013).

Opportunity komt overeen met de context die de medewerker in staat stelt om te beschikken over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden om in huidig en toekomstig werk zowel binnen als buiten de huidige organisatie te (blijven) functioneren. Deze context betreft een determinant van duurzame inzetbaarheid (Van der Klink et al., 2011). *Opportunity*, de context, hangt samen met *ability*, up-to-date expertise, en *motivation*, ontwikkelingsbereidheid.

2.1.3 Inzetbaarheid versus duurzame inzetbaarheid

Nu bekend is waar inzetbaarheid aan de hand van de definitie van Thijssen et al. (2008) en duurzame inzetbaarheid aan de hand van de definitie van Van der Klink et al. (2010 in Van der Klink et al., 2011) en de beschrijving van Van Harten et al. (2013) in dit onderzoek voor

staan, kunnen een belangrijke overeenkomst en twee belangrijke verschillen tussen beide concepten worden weergegeven.

Een belangrijke overeenkomst tussen inzetbaarheid en duurzame inzetbaarheid betreft dat beide concepten zich zowel richten op huidig werk als werk in de toekomst (Thijssen et al., 2008). Thijssen et al. (2008) hebben het daarbij over inzetbaarheid als het geheel van persoonlijke factoren die toekomstige arbeidsmarktperspectieven bestaande uit de *employability radius* en *employability competencies/skills* beïnvloeden (Thijssen et al., 2008). Van der Klink et al. (2010 in Van der Klink et al., 2011) gaan daarbij in op duurzame inzetbaarheid als het als medewerker doorlopend in het arbeidsleven beschikken over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden om in huidig en toekomstig werk zowel binnen als buiten de huidige organisatie te (blijven) functioneren. Van Harten et al. (2013) spreken in dit kader van de voorwaarden up-to-date expertise en ontwikkelingsbereidheid die samenhangen met de daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden in de vorm van loopbaanverwachtingen. Een belangrijk verschil tussen beide concepten is echter dat het bij duurzame inzetbaarheid gaat om het op zo'n manier verrichten van arbeid dat het geen afbreuk doet aan de mogelijkheid tot het verrichten van arbeid in de toekomst, waar dat bij inzetbaarheid niet het geval is (Schaufeli, 2011).

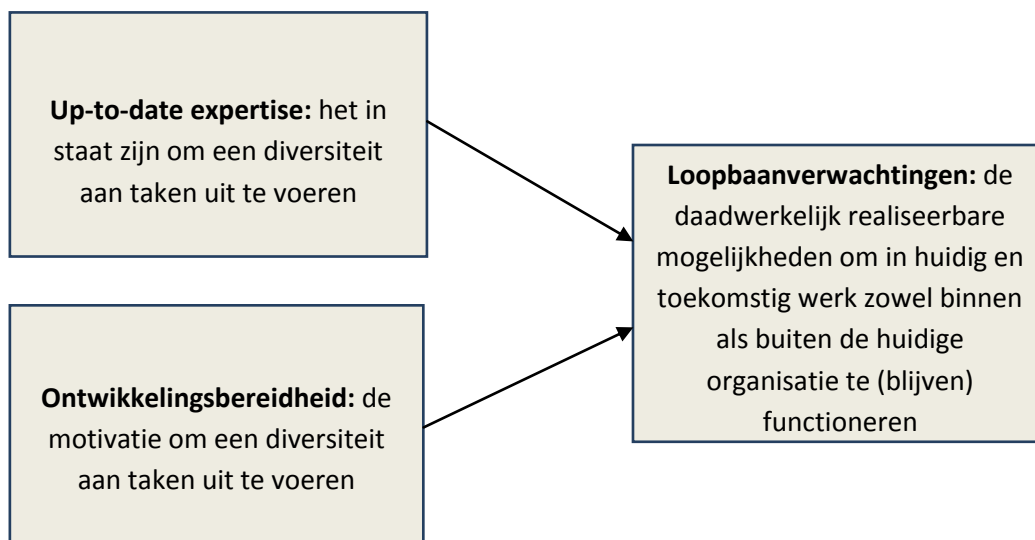
Een ander belangrijk verschil tussen inzetbaarheid en duurzame inzetbaarheid betreft de aandacht die wordt besteed aan de context. De context krijgt bij het concept inzetbaarheid zelden aandacht (Forrier & Sels, 2003), terwijl de context bij het concept duurzame inzetbaarheid vaak wel aandacht krijgt. Daarbij betreft de context een determinant van duurzame inzetbaarheid (Van der Klink et al., 2011). Opvattingen van duurzame inzetbaarheid die het accent uitsluitend leggen op de medewerker en zijn gedrag zijn mogelijk onvoldoende, omdat de medewerker in een sociaal netwerk en een bedrijfs- en maatschappelijke context inzetbaar is (De Lange & Van der Heijden, 2013; Schaufeli, 2011). Daarom dient volgens De Lange en Van der Heijden (2013) en Schaufeli (2011) tevens aandacht te worden besteed aan opvattingen die ook de rol van de context aandacht geven. Een definitie van duurzame inzetbaarheid waarin de context als determinant nadrukkelijk aan bod komt, is de definitie van Van der Klink et al. (2010 in Van der Klink et al., 2011). Daarmee is duurzame inzetbaarheid niet alleen de verantwoordelijkheid van de medewerker, maar ook van de werkgever. De verantwoordelijkheid van de medewerker omvat het binnen zijn mogelijkheden ontwikkelen van talenten en het op peil houden van kennis en vaardigheden. De verantwoordelijkheid van de werkgever is het voor de medewerker creëren van omstandigheden waarbinnen talenten, kennis en vaardigheden kunnen worden ontwikkeld en kunnen worden ingezet (Schaufeli, 2011).

2.1.4 Conclusie

In dit onderzoek wordt de definitie van duurzame inzetbaarheid van Van der Klink et al. (2010 in Van der Klink et al., 2011) gehanteerd. Van der Klink et al. (2010 in Van der Klink et al., 2011) stellen dat *“duurzaam inzetbaar betekent dat medewerkers doorlopend 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” (p. 347). Aan de hand van deze definitie kan duurzame inzetbaarheid in dit onderzoek worden omschreven als het als medewerker doorlopend in het arbeidsleven beschikken over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden om in huidig en toekomstig werk zowel binnen als buiten de huidige organisatie te (blijven) functioneren. De voorwaarden om in huidig en toekomstig werk zowel binnen als buiten de huidige organisatie te (blijven) functioneren betreffen het als medewerker in staat en gemotiveerd zijn, ook wel up-to-date expertise en ontwikkelingsbereidheid, om een diversiteit aan taken uit te voeren. Up-to-date expertise en ontwikkelingsbereidheid hangen samen met daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden om in huidig en toekomstig werk zowel binnen als buiten de huidige organisatie te (blijven) functioneren, ook wel de loopbaanverwachtingen. In figuur 3 wordt het concept duurzame inzetbaarheid zoals in dit onderzoek gehanteerd weergegeven.

De context die medewerkers in staat stelt om doorlopend in het arbeidsleven te beschikken over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden om in huidig en toekomstig werk zowel binnen als buiten de huidige organisatie te (blijven) functioneren betreft een determinant van duurzame inzetbaarheid. De context hangt samen met up-to-date expertise en ontwikkelingsbereidheid. Up-to-date expertise en ontwikkelingsbereidheid hebben daarbij een mediërende rol in de relatie tussen de context enerzijds en loopbaanverwachtingen anderzijds. In paragraaf 2.2 wordt nader stilgestaan bij de determinanten van duurzame inzetbaarheid en de mediërende rol van up-to-date expertise en ontwikkelingsbereidheid.



Figuur 3: Het concept duurzame inzetbaarheid zoals in dit onderzoek gehanteerd. Dit concept is gebaseerd op Van Harten et al. (2013) en Van der Klink et al. (2011).

2.2 Factoren die samenhangen met duurzame inzetbaarheid

Nu het concept duurzame inzetbaarheid uiteen is gezet, kunnen de factoren die samenhangen met duurzame inzetbaarheid worden bestudeerd. Internationaal is er volgens Schaufeli (2011) echter relatief weinig bekend over de factoren die samenhangen met duurzame inzetbaarheid, waar daar in Nederland wel meer over bekend is. Bij het opstellen van de factoren die samenhangen met het bredere begrip duurzame inzetbaarheid worden daarom tevens de factoren die samenhangen met het smallere begrip inzetbaarheid meegenomen. De factoren die samenhangen met duurzame inzetbaarheid worden door de Graaf et al. (2011) ingedeeld op het niveau van het individu, de taak en de organisatie. De Lange en Van der Heijden (2013) en De Lange et al. (2013) voegen daar factoren op macroniveau aan toe. Zoals is beargumenteerd in paragraaf 1.2 staan in dit onderzoek de factoren op individueel en organisatieniveau centraal.

Bij de selectie van factoren zijn een drietal selectiecriteria gehanteerd. Allereerst is door middel van individuele gesprekken binnen de GSF met drie docenten, één teamleider, twee P&O adviseurs en het hoofd P&O verkend welke factoren volgens hen samenhangen met de duurzame inzetbaarheid van oudere docenten van de GSF. Daarnaast is aan de hand van de literatuurstudie onderzocht welke factoren volgens de wetenschap samenhangen met duurzame inzetbaarheid. Ondanks dat onderzoek naar de factoren die samenhangen met duurzame inzetbaarheid gefragmenteerd is en er geen consensus bestaat over de uitkomstmaten, worden er wel een aantal dezelfde factoren gerapporteerd (Brouwer et al., 2012). Bestudeerd is welke factoren het meest frequent worden genoemd. Bovendien is overwogen welke factoren relevant zijn voor de GSF in de zin dat het factoren zijn waar de GSF invloed op uit kan oefenen. Daarbij kan worden gedacht aan factoren die de GSF door middel van de gesprekscyclus of het HR-beleid kan beïnvloeden. De gesprekken, de literatuurstudie en de relevantie voor de GSF hebben geleid tot de keuze van factoren. Van Harten et al. (2013) hebben vrijwel dezelfde factoren gehanteerd.

In paragraaf 2.2.1 komen de factoren op individueel niveau aan bod, waarna in paragraaf 2.2.2 de factoren op organisatieniveau worden behandeld. In beide paragrafen worden bovendien de hypotheses behorende bij de factoren weergegeven. De factoren betreffen determinanten van duurzame inzetbaarheid, waardoor de factoren samenhangen met zowel up-to-date expertise als met ontwikkelingsbereidheid. Bovendien wordt de relatie tussen de factoren enerzijds en loopbaanverwachtingen anderzijds gemedieerd door up-to-date expertise en ontwikkelingsbereidheid. Er worden hypotheses geformuleerd voor zowel de samenhang als voor de mediatie. Concluderend wordt in paragraaf 2.2.3 antwoord gegeven op de tweede en derde theoretische deelvraag.

2.2.1 Factoren op individueel niveau

De vier factoren op individueel niveau die in dit onderzoek centraal staan zijn: ervaringsconcentratie, welzijn, zelfeffectiviteit en zelfmanagement. De factoren worden achtereenvolgens behandeld.

Ervaringsconcentratie

Ervaringsconcentratie is een factor die op individueel niveau negatief samenhangt met duurzame inzetbaarheid (Zwart, 2008). De theorie van ervaringsconcentratie die door Thijssen (1996) nader is uitgewerkt biedt een verklaring voor de verschillen in de inzetbaarheid van oudere medewerkers. Naarmate men ouder wordt neemt het aantal ervaringen toe, maar neemt de verscheidenheid aan ervaringen af. De theorie van ervaringsconcentratie stelt dat het daardoor voor oudere werknemers steeds moeilijker wordt om buiten hun eigen functie te leren en nieuwe kennis op te doen (Thijssen, 1996). Dat heeft als gevolg dat oudere medewerkers veelal enkel over specialistische kennis beschikken, wat leidt tot ervaringsconcentratie. Wanneer bovendien onvoldoende aandacht wordt besteed aan loopbaanontwikkeling en scholing, is de kans op ervaringsconcentratie des te groter (Zwart, 2008).

Ten gevolge van ervaringsconcentratie is het verwerven van nieuwe kwalificaties voor oudere medewerkers inspannender, zijn ze minder flexibel en lopen ze sneller vast. Daardoor is er sprake van veroudering van kennis en vaardigheden, ook wel obsoletie genoemd (Leisink, Thijssen & Walter, 2004). Volgens Forrier en Sels (2005) hebben werknemers door ervaringsconcentratie minder mogelijkheden op de arbeidsmarkt, dus hebben ze een verminderde duurzame inzetbaarheid. De Graaf et al. (2011) en Van der Heijden (2002) stellen dat het voor medewerkers dan ook steeds meer noodzakelijk lijkt om zich breed te blijven scholen, met als doel professioneel competent te blijven en concentratie en veroudering van kennis en vaardigheden tegen te gaan. Met betrekking tot training en ontwikkeling kan onderscheid worden gemaakt in training en ontwikkeling in het eigen vakgebied, training en ontwikkeling in een ander vakgebied en training en ontwikkeling bestaande uit informele manieren om bij te blijven (Van der Heijden, 2002). Hoe breder en hoe meer up-to-date iemands kennis en vaardigheden zijn, hoe beter iemands mogelijkheden voor inzetbaarheid in diverse professionele domeinen en hoe kleiner de kans op ervaringsconcentratie (Van der Heijden, 2002; Van Vuuren et al., 2011).

Het tegenovergestelde van ervaringsconcentratie is ervaringsvariatie. Omdat geen enkel concept in dit onderzoek negatief is geformuleerd, wordt in dit onderzoek het concept ervaringsvariatie gebruikt. Ervaringsvariatie is in het kader van duurzame inzetbaarheid een positieve factor. Aan de hand van het concept duurzame inzetbaarheid zoals in dit onderzoek gehanteerd kunnen concluderend de volgende hypothesen worden opgesteld:

H3a: Ervaringsvariatie hangt positief samen met loopbaanverwachtingen, gemedieerd door up-to-date expertise.

H3b: Ervaringsvariatie hangt positief samen met loopbaanverwachtingen, gemedieerd door ontwikkelingsbereidheid.

Welzijn

Daarnaast is op individueel niveau de gezondheid en vitaliteit, ook wel het welzijn, van de medewerker een belangrijke factor die samenhangt met inzetbaarheid (De Graaf et al.,

2011; Van der Klink et al., 2011; McQuaid & Lindsay, 2005; Schaufeli, 2011). De factor welzijn is volgens Ilmarinen, Tuomi en Seitsamo (2005) op het niveau van het individu de factor die het sterkst samenhangt met inzetbaarheid. Dat geldt des te meer voor oudere werknemers (Ilmarinen et al., 2005), zo blijkt ook uit een literatuurstudie van Brouwer et al. (2012) naar de meest voorkomende factoren die samenhangen met de duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers.

Voor duurzame inzetbaarheid is zowel de fysieke als de mentale gezondheid van belang (Van der Klink et al., 2011). Volgens Schaufeli (2007) is er sprake van gezondheid wanneer een medewerker zich prettig voelt, het werk goed aankan, zich vrij voelt om eigen keuzes te maken en gemotiveerd is om iets te bereiken. Zo kan het ervaren van stress een negatieve invloed hebben op duurzame inzetbaarheid. Of dit zo is hangt echter af van de manier waarop met de stress wordt omgegaan (Schaufeli, 2011). Bovendien kunnen negatieve veranderingen in cognitieve en fysieke mogelijkheden nadelig zijn voor de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers (De Lange et al., 2013; De Lange & Van der Heijden, 2013). Daarmee is het welzijn van medewerkers bepalend voor hun duurzame inzetbaarheid (Van der Klink et al., 2011; Schaufeli, 2011). Voor oudere werknemers is het hebben van een goede gezondheid dan ook uiterst belangrijk bij het realiseren van duurzame inzetbaarheid (De Lange & Van der Heijden, 2013).

De factor welzijn is dan ook bepalend voor duurzame inzetbaarheid. Besluitend kunnen de volgende hypothesen worden gepresenteerd:

H4a: Welzijn hangt samen met loopbaanverwachtingen, gemedieerd door up-to-date expertise.

H4b: Welzijn hangt samen met loopbaanverwachtingen, gemedieerd door ontwikkelingsbereidheid.

Zelfeffectiviteit

Bovendien is op individueel niveau de factor zelfeffectiviteit een krachtig concept in het licht van inzetbaarheid (Van der Heijden, 2002; Van der Klink et al., 2011, Thijssen et al., 2008). Zelfeffectiviteit verwijst volgens Wood en Bandura (1989 in Van der Heijde & Van der Heijden, 2006) naar *“beliefs in one’s capabilities to mobilize the motivation, cognitive resources, and courses of action needed to meet given situational demands”* (p. 453). Bij zelfeffectiviteit draait het dus om het geloof in de eigen mogelijkheden om de motivatie, cognitieve hulpbronnen en acties te mobiliseren die nodig zijn om aan bepaalde situationele eisen te voldoen (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; Schaufeli, 2011). Zelfeffectiviteit hangt samen met duurzame inzetbaarheid (Van der Klink et al., 2011; Thijssen et al., 2008), omdat het bepalend is voor het als medewerker in staat en gemotiveerd zijn om een diversiteit aan taken uit te voeren. Daarbij heeft zelfeffectiviteit een positieve samenhang met up-to-date expertise en ontwikkelingsbereidheid. Het geloof in de eigen mogelijkheden heeft dus een positieve uitwerking op duurzame inzetbaarheid (Van der Heijden, 2002).

Zelfeffectiviteit is in het kader van duurzame inzetbaarheid dus een positieve factor. Concluderend kunnen de volgende hypothesen worden geformuleerd:

H5a: Zelfeffectiviteit hangt positief samen met loopbaanverwachtingen, gemedieerd door up-to-date expertise.

H5b: Zelfeffectiviteit hangt positief samen met loopbaanverwachtingen, gemedieerd door ontwikkelingsbereidheid.

Zelfmanagement

Tot slot hangt op individueel niveau de factor zelfmanagement samen met duurzame inzetbaarheid (Van der Heijden et al., 2009; Thijssen et al., 2008). Duurzame inzetbaarheid vereist dat individuele medewerkers in grotere mate verantwoordelijk zijn voor investeringen in hun menselijk kapitaal, dus voor hun baan zekerheid, mate van leren en toekomstige loopbaanontwikkeling (Van der Heijden et al., 2009). Loopbaanontwikkeling is grotendeels afhankelijk van initiatieven en investeringen van de werknemer zelf (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Waar de verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid vroeger lag bij de overheid en de werkgevers, ligt de verantwoordelijkheid tegenwoordig tevens bij medewerkers (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; Van der Heijden, 2002). Steeds meer wordt van werknemers verwacht dat zij hun duurzame inzetbaarheid sturen (Van der Heijden, 2002).

Om als individu om te kunnen gaan met veranderingen op de interne en externe arbeidsmarkt is het van belang dat de medewerker zijn carrière zelf vormgeeft. De mate waarin een werknemer nadenkt over en plannen maakt voor zijn carrière hangt samen met zijn duurzame inzetbaarheid, hetgeen noodzakelijk is om aan het werk te blijven in een context die onderhevig is aan constante veranderingen (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; Van der Heijden, 2002). Carrièreplanning speelt dan ook een belangrijke rol bij het verbreden van duurzame inzetbaarheid (Thijssen et al., 2008). Daarmee is zelfmanagement volgens Thijssen et al. (2008) de belangrijkste factor die samenhangt met de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

De factor zelfmanagement is dan ook bepalend voor duurzame inzetbaarheid. Besluitend kunnen de volgende hypothesen worden opgesteld:

H6a: Zelfmanagement hangt samen met loopbaanverwachtingen, gemedieerd door up-to-date expertise.

H6b: Zelfmanagement hangt samen met loopbaanverwachtingen, gemedieerd door ontwikkelingsbereidheid.

2.2.2 Factoren op organisatieniveau

Op organisatieniveau gaat het om de context waarin het werk plaatsvindt (Schaufeli, 2011). De drie factoren op organisatieniveau die in dit onderzoek centraal staan zijn: ondersteuning door het HR-beleid, ondersteuning door de leidinggevende en ondersteuning door de naaste

collega's. Ondersteuning door het HR-beleid en ondersteuning door de leidinggevende worden ook wel samengevat onder de noemer peoplemanagement (Knies, 2012). De factoren komen achtereenvolgens aan bod.

Ondersteuning door HR-beleid

Ondersteuning door het HR-beleid is op organisatieniveau een belangrijke factor die samenhangt met duurzame inzetbaarheid (Brouwer et al., 2012; Van der Klink et al., 2011; De Lange & Van der Heijden, 2013; Schaufeli, 2011). Aan de hand van de definitie van Van der Klink et al. (2010 in Van der Klink et al., 2011) verwijst duurzame inzetbaarheid volgens De Lange en Van der Heijden (2013) naast goed werknemerschap ook naar goed werkgeverschap. Het is belangrijk dat organisaties faciliteiten aanbieden die de verantwoordelijkheid en het initiatief van medewerkers ondersteunen en verbeteren (Thijssen et al., 2008).

Op het niveau van de organisatie is het van belang dat werknemers de mogelijkheid wordt geboden om een leven lang te leren en zich te blijven ontwikkelen (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; Van der Heijden, 2002; Van der Heijden et al., 2009; Ilmarinen et al., 2005; Juhdi et al., 2010; Schaufeli, 2011; Thijssen et al., 2008; Van Vuuren et al., 2011). In het onderzoek van Van der Heijden et al. (2009) komt naar voren dat zowel formeel als informeel leren op het werk relevant zijn voor inzetbaarheid. Het is dan ook verstandig om aan beide vormen van leren aandacht te besteden in het HR-beleid (Van der Heijden et al., 2009). Dergelijke trainings- en ontwikkelingsprogramma's hebben een positieve invloed op zowel interne als externe inzetbaarheid (Juhdi et al., 2010). Hoe meer oudere medewerkers een leven lang kunnen leren, hoe groter hun duurzame inzetbaarheid. Beschikken zij niet over die mogelijkheid, dan is hun duurzame inzetbaarheid laag (Van Vuuren et al., 2011).

Naast mogelijkheden voor opleiding en ontwikkeling is het goed als organisaties mogelijkheden aanbieden om andere ervaringen op te doen, zoals het doorstromen naar een andere functie (Juhdi et al., 2010), en als organisaties een passende financiële beloning bieden (De Lange & Van der Heijden, 2013). Tevens is het van belang dat organisaties inzicht verschaffen in de condities en mogelijkheden met betrekking tot interne arbeidsmobiliteit en instrumenten voor carrièreperspectieven (Thijssen et al., 2008). Voor organisaties is het dus verstandig om in het HR-beleid regelmogelijkheden op te nemen (Brouwer et al., 2012; Ilmarinen et al., 2005; De Lange & Van der Heijden, 2013; Schaufeli, 2011).

Het hebben van een HR-beleid gericht op het ondersteunen van medewerkers hangt volgens Brouwer et al. (2012) samen met duurzame inzetbaarheid. De leidinggevende speelt een belangrijke rol in de ondersteuning door het HR-beleid, omdat de leidinggevende verantwoordelijk is voor de implementatie van het HR-beleid (Knies, 2012). Werkgevers doen er goed aan om een proactieve benadering te hanteren, zodat werknemers duurzaam inzetbaar zijn (Brouwer et al., 2012). Daarbij kunnen bepaalde HR-praktijken zowel negatief als positief samenhangen met de duurzame inzetbaarheid van met name oudere medewerkers (De Lange et al., 2013; De Lange & Van der Heijden, 2013). Kooij, Jansen, Dijkers en De Lange (2010) onderscheiden twee soorten HR-praktijken, namelijk praktijken

gericht op groei en ontwikkeling en praktijken gericht op behoud of tegengaan van verlies. In het onderzoek van Kooij et al. (2010) komt naar voren dat oudere werknemers positiever reageren op HR-praktijken die gericht zijn op het behouden van het eigen niveau en het waarborgen van flexibiliteit (De Lange et al., 2013). De Lange en Van der Heijden (2013) geven echter aan dat de aangeboden HR-praktijken vaak niet worden waargenomen binnen de organisatie, wat negatief kan uitwerken op het bewaken van duurzame inzetbaarheid.

Ondersteuning door het HR-beleid is dus een bepalende factor voor duurzame inzetbaarheid. Concluderend kunnen de volgende hypothesen worden gepresenteerd:

H7a: Ondersteuning door het HR-beleid hangt samen met loopbaanverwachtingen, gemedieerd door up-to-date expertise.

H7b: Ondersteuning door het HR-beleid hangt samen met loopbaanverwachtingen, gemedieerd door ontwikkelingsbereidheid.

Ondersteuning door leidinggevende

Naast ondersteuning door het HR-beleid is op organisatieniveau de factor ondersteuning door de leidinggevende belangrijk in het licht van duurzame inzetbaarheid (Van der Heijden, 2002; Van der Heijden et al., 2009; Juhdi et al., 2010; De Lange et al., 2013; De Lange & Van der Heijden, 2013; Thijssen et al., 2008). Volgens De Lange et al. (2013) en De Lange en Van der Heijden (2013) begint duurzame inzetbaarheid met de context bestaande uit een stimulerende leidinggevende. Zo is waardering van de leidinggevende essentieel voor het bereiken van duurzame inzetbaarheid van medewerkers (Van der Klink et al., 2011; Schaufeli, 2011).

Juhdi et al. (2010) zijn van mening dat de leidinggevende behoort te fungeren als coach. De leidinggevende is volgens Juhdi et al. (2010) immers verantwoordelijk voor het motiveren en begeleiden van werknemers en het geven van feedback aan werknemers. Ook Van der Heijden (2002) benadrukt de importantie van feedback vanuit de leidinggevende voor de ontwikkeling van medewerkers. Het is van belang dat medewerkers de mogelijkheid hebben om te weten hoe goed of hoe slecht ze presteren, zodat indien nodig training kan worden ingezet (Van der Heijden et al., 2009; Juhdi et al., 2010). Daarnaast is het goed als de leidinggevende de werknemers aanmoedigt en ondersteunt bij hun carrièreontwikkeling, wat zorgt voor een bredere inzetbaarheid (Juhdi et al., 2010; De Lange & Van der Heijden, 2013; Thijssen et al., 2008). Door als leidinggevende met de medewerker in gesprek te gaan kan de carrièreontwikkeling op de medewerker worden afgestemd (Van der Heijden, 2002).

Ondersteuning door de leidinggevende tezamen met ondersteuning door het HR-beleid zijn volgens Brouwer et al. (2012) de meest voorkomende factoren die samenhangen met de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers. Van der Heijden et al. (2009) zijn van mening dat ondersteuning door de leidinggevende op organisatieniveau de belangrijkste factor is die samenhangt met duurzame inzetbaarheid. Ondersteuning door de leidinggevende hangt positief samen met het als medewerker in staat en gemotiveerd zijn om een diversiteit aan taken uit te voeren (Van der Heijden et al., 2009; De Lange et al.,

2013; De Lange & Van der Heijden, 2013), dus met up-to-date expertise en ontwikkelingsbereidheid. Werknemers die steun ontvangen van hun leidinggevende bij het ontwikkelen van hun carrière beschikken veelal over een verhoogde duurzame inzetbaarheid (Van der Heijden et al., 2009; Ilmarinen et al., 2005; Juhdi et al., 2010; Schaufeli, 2011).

Ondersteuning door de leidinggevende is in het kader van duurzame inzetbaarheid dus een positieve factor. Besluitend kunnen de volgende hypothesen worden geformuleerd:

H8a: Ondersteuning door de leidinggevende hangt positief samen met loopbaanverwachtingen, gemedieerd door up-to-date expertise.

H8b: Ondersteuning door de leidinggevende hangt positief samen met loopbaanverwachtingen, gemedieerd door ontwikkelingsbereidheid.

Ondersteuning door naaste collega's

Naast de ondersteuning door de leidinggevende is ook de ondersteuning door de naaste collega's van belang. Tot slot hangt op organisatieniveau dan ook de factor ondersteuning door de naaste collega's positief samen met duurzame inzetbaarheid (Ilmarinen et al., 2005; Van der Klink et al., 2011; De Lange & Van der Heijden, 2013; Schaufeli, 2011). Daarbij kan dezelfde redenatie worden gehanteerd als bij de ondersteuning door de leidinggevende, waardoor deze factor minder uitgebreid wordt besproken. Ondersteuning door de naaste collega's is volgens Van der Klink et al. (2011) en De Lange en Van der Heijden (2013) positief voor het als medewerker in staat en gemotiveerd zijn om een diversiteit aan taken uit te voeren, dus voor up-to-date expertise en ontwikkelingsbereidheid. De samenhang tussen ondersteuning door de naaste collega's en duurzame inzetbaarheid blijft vaak onderbelicht, maar verdient meer aandacht in het licht van duurzame inzetbaarheid (Ilmarinen et al., 2005; De Lange & Van der Heijden, 2013; Schaufeli, 2011).

Ook ondersteuning door de naaste collega's is in het kader van duurzame inzetbaarheid dus een positieve factor. Concluderend kunnen de volgende hypothesen worden opgesteld:

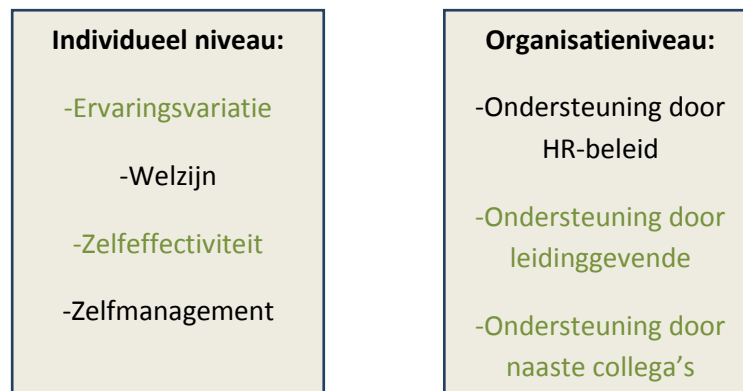
H9a: Ondersteuning door de naaste collega's hangt positief samen met loopbaanverwachtingen, gemedieerd door up-to-date expertise.

H9b: Ondersteuning door de naaste collega's hangt positief samen met loopbaanverwachtingen, gemedieerd door ontwikkelingsbereidheid.

2.2.3 Conclusie

In dit onderzoek staan zeven factoren centraal die samenhangen met de duurzame inzetbaarheid van medewerkers en meer specifiek met up-to-date expertise en ontwikkelingsbereidheid. Op individueel niveau betreffen dat de factoren ervaringsvariatie, welzijn, zelfeffectiviteit en zelfmanagement. Daarbij hangen ervaringsvariatie en zelfeffectiviteit positief samen met up-to-date expertise en ontwikkelingsbereidheid. De factoren op organisatieniveau zijn ondersteuning door het HR-beleid, ondersteuning door de

leidinggevende en ondersteuning door de naaste collega's. Zowel ondersteuning door de leidinggevende als ondersteuning door de naaste collega's hangen positief samen met up-to-date expertise en ontwikkelingsbereidheid. In figuur 4 worden de factoren die in dit onderzoek centraal staan getoond. De relatie tussen de factoren enerzijds en loopbaanverwachtingen anderzijds wordt gemedieerd door up-to-date expertise en ontwikkelingsbereidheid, wat in paragraaf 2.3 bij het presenteren van het onderzoeksmodel nader wordt weergegeven.



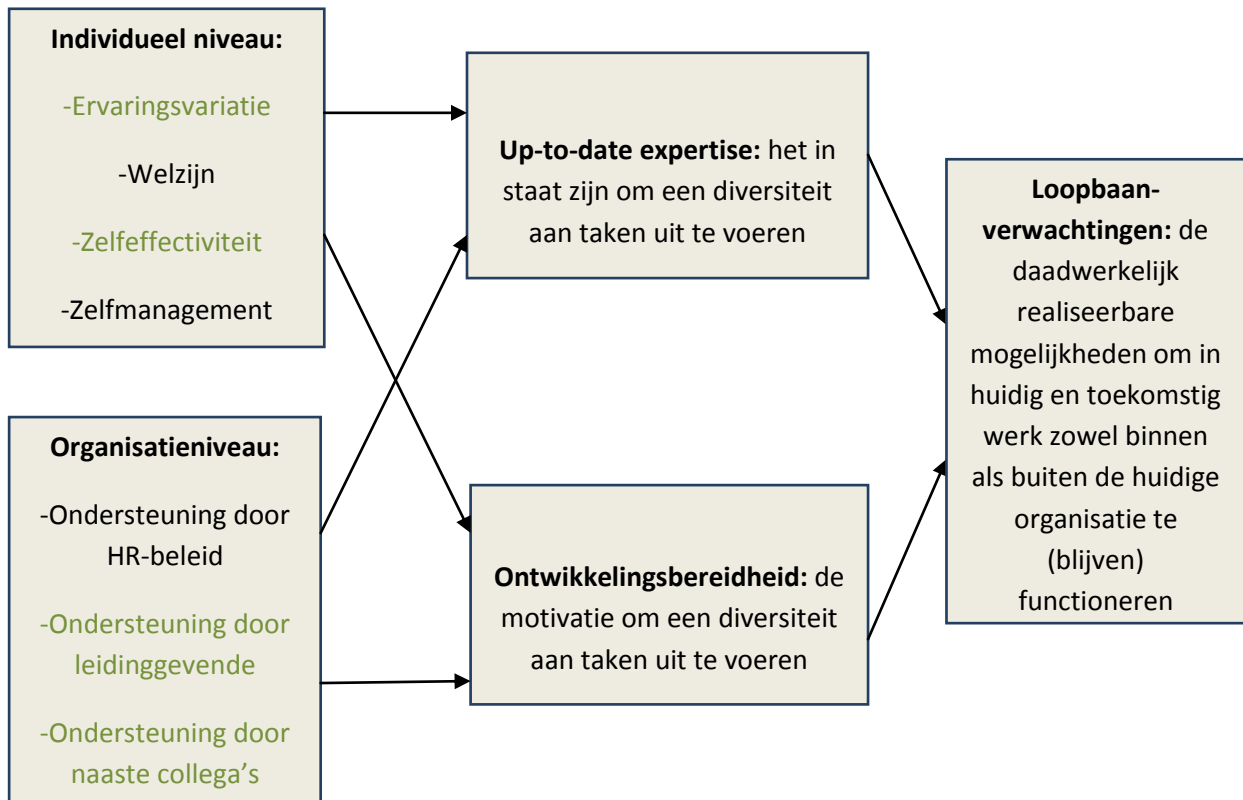
Figuur 4: De factoren op individueel en organisatieniveau die in dit onderzoek centraal staan. Groen staat voor een positieve en zwart voor een ongerichte samenhang met up-to-date expertise en ontwikkelingsbereidheid.

2.3 Theoretische conclusie

Het concept duurzame inzetbaarheid is in dit onderzoek gebaseerd op Van Harten et al. (2013) en Van der Klink et al. (2011). Daarmee bestaat duurzame inzetbaarheid in dit onderzoek uit up-to-date expertise, ontwikkelingsbereidheid en loopbaanverwachtingen. Up-to-date expertise, het in staat zijn om een diversiteit aan taken uit te voeren, en ontwikkelingsbereidheid, de motivatie om een diversiteit aan taken uit te voeren, hangen samen met de daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden om in huidig en toekomstig werk zowel binnen als buiten de huidige organisatie te (blijven) functioneren, ook wel de loopbaanverwachtingen.

De context die medewerkers in staat stelt om doorlopend in het arbeidsleven te beschikken over loopbaanverwachtingen alsmede over up-to-date expertise en ontwikkelingsbereidheid betreft een determinant van duurzame inzetbaarheid. De context bestaat in dit onderzoek uit drie factoren: ondersteuning door het HR-beleid, ondersteuning door de leidinggevende en ondersteuning door de naaste collega's. Daarnaast worden in dit onderzoek vier factoren op individueel niveau meegenomen die tevens determinanten van duurzame inzetbaarheid betreffen: ervaringsvariatie, welzijn, zelfeffectiviteit en zelfmanagement. Ervaringsvariatie, zelfeffectiviteit, ondersteuning door de leidinggevende en ondersteuning door de naaste collega's hangen positief samen met duurzame inzetbaarheid.

Specifieker hangen de zeven factoren samen met up-to-date expertise en ontwikkelingsbereidheid. Up-to-date expertise en ontwikkelingsbereidheid hebben daarbij een mediërende rol in de relatie tussen de factoren enerzijds en de loopbaanverwachtingen anderzijds. Concluderend wordt in figuur 5 het onderzoeksmodel dat in dit onderzoek centraal staat gepresenteerd. Het onderzoeksmodel vormt de basis voor het empirisch onderzoek.



Figuur 5: Het onderzoeksmodel dat in dit onderzoek centraal staat. Wat betreft de factoren staat groen voor een positieve en zwart voor een ongerichte samenhang met up-to-date expertise en ontwikkelingsbereidheid.

Hoofdstuk 3 Methodische verantwoording

In dit hoofdstuk wordt de vertaalslag gemaakt van theorie naar empirie. Allereerst wordt in paragraaf 3.1 de onderzoeksopvatting besproken, om inzichtelijk te maken wat voor type onderzoek dit onderzoek betreft. Vervolgens komt in paragraaf 3.2 de onderzoekspopulatie aan bod, waarbij een beschrijving wordt gegeven van de respondentengroep. Daarna worden in paragraaf 3.3 de onderzoeksmethoden behandeld, waaronder de gebruikte schalen, zodat duidelijk wordt hoe de dataverzameling is opgebouwd. Aansluitend wordt in paragraaf 3.4 de data-analyse uitgelegd, om inzicht te verschaffen in de manier waarop de data is geanalyseerd. Tot slot wordt in paragraaf 3.5 de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek besproken, waarbij kritisch wordt gekeken naar de kwaliteit van de dataverzameling.

3.1 Onderzoeksopvatting

In dit onderzoek is een empirisch-analytische onderzoeksopvatting gehanteerd. Daarmee is dit onderzoek gestuurd door uit de theorie afgeleide concepten en hypothesen, ook wel deductie genoemd. De theoretische concepten en hypothesen zijn in het empirisch onderzoek getoetst (Van der Velde, Jansen & Dijkers, 2013). Dit sluit aan bij de centrale vraagstelling van dit onderzoek, welke een toetsende vraagstelling betreft. De centrale vraagstelling luidt:

In hoeverre hangen factoren op individueel en organisatieniveau samen met de duurzame inzetbaarheid van oudere docenten van de Gooise Scholen Federatie?

Omdat er in de theorie het nodige bekend is over inzetbaarheid en duurzame inzetbaarheid, is het mogelijk om binnen de GSF toetsend onderzoek te doen naar de relatie tussen deze concepten. Statistisch is onderzocht of bepaalde op basis van de theorie veronderstelde relaties ook in de empirie worden gevonden (Van Thiel, 2010). Passend bij een empirisch-analytische onderzoeksopvatting is in dit onderzoek gebruikgemaakt van een kwantitatieve onderzoeksmethode in de vorm van een enquête, waar in paragraaf 3.3 dieper op in wordt gegaan.

3.2 Onderzoekspopulatie

De onderzoekspopulatie van de in dit onderzoek gehanteerde enquête betreft alle oudere docenten van de GSF, dat wil zeggen alle docenten in de leeftijdscategorie van 50 jaar en ouder. Bij de GSF zijn 576 docenten werkzaam, waarvan 246 docenten 50 jaar of ouder zijn. Alle 246 docenten zijn uitgenodigd om de enquête in te vullen. De enquête is uiteindelijk door 137 docenten volledig en door 49 docenten deels ingevuld, wat in totaal 186

respondenten betreft. Na het verwijderen van de enquêtes die voor minder dan de helft zijn ingevuld, is het totaal 149 respondenten. Dit betreft een respons van 61%.

Aan de hand van de acht achtergrondvariabelen die zijn opgenomen in de enquête kan een beschrijving worden gegeven van de respondentengroep. De achtergrondvariabelen worden in paragraaf 3.2.1 achtereenvolgens besproken.

3.2.1 Beschrijving respondentengroep

Wat betreft geslacht is de verdeling van de respondenten vrijwel evenredig, met 47% man en 53% vrouw. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 57.20 jaar (SD = 4.11 jaar). De jongste respondent(en) is/zijn 50 jaar en de oudste respondent(en) is/zijn 66 jaar. De respondenten zijn gemiddeld 25.35 jaar werkzaam als docent (SD = 10.50 jaar), 15.45 jaar werkzaam bij de GSF (SD = 9.38 jaar) en 15.68 jaar werkzaam op de huidige school (SD = 10.27 jaar). Dat de respondenten gemiddeld langer werkzaam zijn op de huidige school dan bij de GSF komt doordat meerdere scholen langer bestaan dan de GSF en doordat enkele scholen bovendien pas later zijn toegetreden tot de GSF. Het minimale aantal jaar werkzaam als docent, bij de GSF en op de huidige school is 1 jaar. Het maximale aantal jaar werkzaam als docent is 42 jaar en bij de GSF en op de huidige school 41 jaar. Een overzicht van de leeftijd van de respondenten en het aantal jaar dat de respondenten werkzaam zijn als docent, bij de GSF en op de huidige school wordt weergegeven in tabel 1.

De meeste respondenten zijn werkzaam op het A. Roland Holst College (20%) en College de Brink/ISK (19%). Op het Casparus College (5%) en de Fontein (5%) werken de minste respondenten. De SG Huizermaat (14%), het Vechtstede College (14%), het Goois Lyceum (13%) en de Gooise Praktijkschool (10%) zitten daar wat betreft respondenten tussenin. In tabel 2 wordt een overzicht van de school waar de respondenten werkzaam zijn getoond. Kijkend naar eerste- en tweedegraads bevoegdheid is de verdeling van de respondenten vrijwel evenredig, met 48% eerste- en 49% tweedegraads docenten. Daarnaast is 3% van de docenten onbevoegd. Tot slot maakt 68% van de respondenten gebruik van de BAPO en doet 32% dit niet.

	M	SD	Minimaal	Maximaal
Leeftijd	57.20 jaar	4.11 jaar	50 jaar	66 jaar
Diensttijd als docent	25.35 jaar	10.50 jaar	1 jaar	42 jaar
Diensttijd bij GSF	15.45 jaar	9.38 jaar	1 jaar	41 jaar
Diensttijd bij huidige school	15.68 jaar	10.27 jaar	1 jaar	41 jaar

Tabel 1: De leeftijd van de respondenten en de diensttijd als docent, bij de GSF en op de huidige school.

Huidige school	Percentage
A. Roland Holst College	20%
Casparus College	5%
College de Brink/ISK	19%
De Fontein	5%
Goois Lyceum	13%
Gooise Praktijkschool	10%
SG Huizermaat	14%
Vechtstede College	14%

Tabel 2: De school waar de respondenten werkzaam zijn.

3.3 Onderzoeksmethoden

Allereerst is in dit onderzoek bij de selectie van factoren gebruikgemaakt van verkennende gesprekken, met als doel te inventariseren welke factoren volgens diverse medewerkers van de GSF samenhangen met de duurzame inzetbaarheid van oudere docenten van de GSF. In paragraaf 3.3.1 wordt kort stilgestaan bij deze verkennende gesprekken.

Vervolgens is in dit onderzoek een kwantitatieve onderzoeksmethode in de vorm van een enquête gehanteerd. Een enquête is voornamelijk vanwege twee redenen de geschikte onderzoeksmethode. Ten eerste omdat de centrale vraagstelling van dit onderzoek een toetsende vraagstelling betreft en de hypothesen door middel van de enquête konden worden getoetst. Het gebruiken van een enquête sluit daarmee aan bij de empirisch-analytische onderzoeksoptvatting die in dit onderzoek is gehanteerd (Van Thiel, 2010; Van der Velde et al., 2013). Ten tweede omdat het doel van dit onderzoek is om generaliseerbare kennis te verkrijgen over de groep oudere docenten van de GSF. Dit met betrekking tot de factoren op individueel en organisatieniveau die samenhangen met de duurzame inzetbaarheid van deze groep medewerkers. Door middel van de enquête is het doel gerealiseerd (Van Thiel, 2010). In paragraaf 3.3.2 wordt de enquête van dit onderzoek nader besproken.

3.3.1 Verkennende gesprekken

Voor de verkennende gesprekken zijn er binnen de GSF individuele gesprekken gevoerd met drie docenten, één teamleider, twee P&O adviseurs en het hoofd P&O. Daarbij is verkend welke factoren volgens hen samenhangen met de duurzame inzetbaarheid van oudere docenten van de GSF. Aangezien de onderzoekspopulatie van de enquête met 246 docenten relatief klein is, is ervoor gekozen bij de verkennende gesprekken geen gebruik te maken van deze docenten. Om die reden is besloten om individuele gesprekken te voeren met drie docenten in de leeftijdscategorie van 45 tot 50 jaar. De verkennende gesprekken zijn enkel gebruikt bij de selectie van factoren in het theoretisch kader.

Uit de verkennende gesprekken is naar voren gekomen dat de docenten en de teamleider voornamelijk factoren op organisatie- en taakniveau van belang achten voor de

duurzame inzetbaarheid van oudere docenten van de GSF. Op organisatieniveau gaat het met name om factoren gericht op de ondersteuning vanuit de GSF, zoals ondersteuning door het HR-beleid. Bij het taakniveau speelt de werkdruk een prominente rol. De docenten en de teamleider zien de duurzame inzetbaarheid van oudere docenten hoofdzakelijk als een verantwoordelijkheid van de GSF. De P&O adviseurs en het hoofd P&O zijn echter van mening dat de factoren op individueel niveau het belangrijkste zijn voor de duurzame inzetbaarheid van oudere docenten van de GSF. Zij noemen met name de factor zelfmanagement. Desalniettemin geven de P&O adviseurs en het hoofd P&O aan dat ook factoren op organisatieniveau een rol spelen, waarbij de GSF de docenten dient te ondersteunen. Zij zien de duurzame inzetbaarheid van oudere docenten als een gedeelde verantwoordelijkheid van zowel de docenten als van de GSF. Onder andere naar aanleiding van de verkennende gesprekken is ervoor gekozen om de factoren op individueel en organisatieniveau te onderzoeken. De GSF wenste dat er geen onderzoek werd gedaan naar de factoren op taakniveau.

3.3.2 Enquête

De enquête is gedigitaliseerd via Limesurvey en getest door twee docenten die niet tot de onderzoekspopulatie behoren. Omdat de onderzoekspopulatie met 246 docenten relatief klein is, is ervoor gekozen om de enquête te laten testen door twee docenten uit de leeftijdscategorie van 45 tot 50 jaar. Uit de *pilot* is naar voren gekomen dat de enquête begrijpelijk is opgebouwd, aansluit bij de leefwereld van de docenten en gemakkelijk kan worden ingevuld. Vervolgens is de link naar de enquête opgenomen in de uitnodigingsmail die naar de oudere docenten is verzonden. De toegankelijkheid van de enquête is vergroot door geen gebruik te maken van toegangscode's. Om te zorgen voor een zo hoog mogelijke respons is op het intranet en in alle nieuwsbrieven van de scholen van de GSF bekendheid gegeven aan het onderzoek. Drie dagen na het uitzetten van de enquête heeft de voorzitter van het College van Bestuur van de GSF nogmaals een uitnodigingsmail gestuurd naar de onderzoekspopulatie en een week later is door de onderzoeker een herinnering verzonden naar de oudere docenten.

Het onderzoeksmodel, zoals weergegeven in figuur 5, vormt de basis voor de enquête. Daarmee zijn de variabelen in de enquête de tien concepten van het onderzoeksmodel, namelijk: ervaringsvariatie, welzijn, zelfeffectiviteit, zelfmanagement, ondersteuning door het HR-beleid, ondersteuning door de leidinggevende, ondersteuning door de naaste collega's, up-to-date expertise, ontwikkelingsbereidheid en loopbaanverwachtingen. De tien variabelen zijn gemeten aan de hand van eerder gevalideerde schalen. Daarnaast zijn acht achtergrondvariabelen in de enquête opgenomen. De volledige enquête bevindt zich in bijlage 1. Daarbij dient te worden opgemerkt dat de enquête in een andere volgorde is afgenomen, zodat eenvoudigere variabelen eerst konden worden bevestigd.

De tien variabelen en acht achtergrondvariabelen worden achtereenvolgens toegelicht. Daarbij worden allereerst de variabelen op individueel niveau besproken, om

vervolgens de variabelen op organisatieniveau toe te lichten. Daarna komen de variabelen van het concept duurzame inzetbaarheid aan bod en worden afsluitend de achtergrondvariabelen behandeld.

Ervaringsvariatie

De variabele ervaringsvariatie is gemeten met de schaal *concentratie van ervaring* zoals eerder gebruikt door Van Harten et al. (2013), welke bestaat uit drie items. Een voorbeeld item is: “Hoeveel dagen heeft u de afgelopen 2 jaar besteed aan scholing gericht op uw huidige functie?”. Binnen de GSF dienen docenten 10% van hun baanomvang te besteden aan deskundigheidsbevordering. Omdat er volgens het taakverdelingsbeleid van de GSF geen controle mag zijn op het al dan niet uitvoering geven aan deskundigheidsbevordering (GSF, 2002), is er geen zicht op het aantal dagen dat hier daadwerkelijk aan wordt besteed. Daarom is er in dit onderzoek voor gekozen om bij de items van de variabele ervaringsvariatie geen antwoordcategorieën op te stellen en de vraag open te formuleren. Achteraf zijn op basis van de resultaten antwoordcategorieën gevormd.

Bij het opstellen van antwoordcategorieën voor de variabele ervaringsvariatie is een vijfpuntsschaal gehanteerd. Daarbij is gestreefd naar een min of meer gelijke verdeling van de respondenten over de vijf antwoordcategorieën, dus ongeveer 20% van de respondenten per antwoordcategorie. Bij het eerste item, scholing gericht op de huidige functie, en het derde item, informele manieren om bij te blijven, is de ondergrens nul dagen en de bovengrens vijftig dagen. Vijftig dagen betreft het aantal dagen dat een docent met een voltijd dienstverband binnen de GSF in twee jaar behoort te besteden aan deskundigheidsbevordering. Daarmee zijn de antwoordcategorieën voor het eerste item: 0-2, 3-4, 5-8, 9-13 en 14-50 dagen. Voor het derde item zijn de antwoordcategorieën: 0-2, 3-5, 6-8, 9-19 en 20-50 dagen. Bij het tweede item, scholing gericht op een andere, toekomstige functie, is als bovengrens vijftien dagen gehanteerd, omdat bij dit item beduidend lagere antwoorden zijn gegeven. Zo heeft 73% van de respondenten bij het tweede item het antwoord nul ingevuld. De antwoordcategorieën bij het tweede item zijn: 0, 1-2, 3-5, 6-10 en 11-15 dagen. Door het opstellen van de antwoordcategorieën zijn bij het eerste en het tweede item 96% en bij het derde item 93% van de antwoorden meegenomen in de analyse.

De schaal *concentratie van ervaring* is positief geformuleerd in de zin dat een hoge score een hoge mate van ervaringsvariatie betekent. De variabele ervaringsvariatie heeft een Cronbachs alfa-coëfficiënt van 0.729 en is daarmee acceptabel (Van der Velde et al., 2013).

Welzijn

De variabele welzijn is gemeten met de schaal *welzijn* zoals eerder gebruikt door Van Harten et al. (2013), welke bestaat uit zeven items. Een voorbeeld item is: “Als ik werk, bruis ik van de energie”. De items zijn gemeten met een vijfpunts Likert-schaal, lopend van 1 = nooit tot 5 = altijd bij de eerste vier items en 1 = geheel mee oneens tot 5 = geheel mee eens bij de laatste drie items. De eerste vier items zijn negatief geformuleerd en de laatste drie items

positief. De negatief geformuleerde items zijn voor het uitvoeren van de analyse positief gehercodeerd, zodat een hoge score een hoge mate van welzijn betekent. De variabele welzijn heeft een Cronbachs alfacoefficient van 0.849 en kan daarmee als goed worden beoordeeld (Van der Velde et al., 2013).

Zelfeffectiviteit

Voor de variabele zelfeffectiviteit is gebruikgemaakt van de schaal *new general self-efficacy* van Chen, Gully en Eden (2001), bestaande uit acht items. De schaal is door de onderzoeker vanuit het Engels naar het Nederlands vertaald. Om de betrouwbaarheid en validiteit van de schaal te waarborgen, is gebruikgemaakt van *back translation*. Daarnaast is de vertaling gecontroleerd door de begeleider van de Universiteit Utrecht en enkele medewerkers van de GSF. Een voorbeeld item is: “*Ik ben in staat om de doelen die ik voor mijzelf heb gesteld te bereiken*”. De items zijn gemeten met een vijfpunts Likert-schaal, lopend van 1 = geheel mee oneens tot 5 = geheel mee eens. De schaal is positief geformuleerd, waarbij een hoge score staat voor een hoge mate van zelfeffectiviteit. De variabele zelfeffectiviteit heeft een Cronbachs alfacoefficient van 0.904 en is daarmee goed (Van der Velde et al., 2013).

Zelfmanagement

Bij de variabele zelfmanagement zijn twee schalen die eerder zijn gebruikt door Van Harten et al. (2013) gehanteerd, namelijk de schalen *loopbaanverwachtingen* en *ondernomen loopbaanacties*. Het item *loopbaanverwachtingen* is: “*Gedurende het afgelopen half jaar, hoe vaak dacht u na over uw toekomst wat betreft werk?*”. Naast dit item zijn alle vier de items van de schaal *ondernomen loopbaanacties* gebruikt. Een voorbeeld item van de schaal *ondernomen loopbaanacties* is: “*Ik heb initiatief genomen om te praten over mijn loopbaantoekomst*”. De variabele zelfmanagement is dus gemeten aan de hand van vijf items. De items zijn gemeten met een vijfpunts Likert-schaal, lopend van 1 = nooit tot 5 = altijd bij het eerste item *loopbaanverwachtingen* en 1 = in zeer geringe mate tot 5 = in zeer ruime mate bij de vier items van de schaal *ondernomen loopbaanacties*. De schaal is positief geformuleerd, waardoor een hoge score een hoge mate van zelfmanagement omvat. De variabele zelfmanagement heeft een Cronbachs alfacoefficient van 0.767 en kan daarmee als acceptabel worden beoordeeld (Van der Velde et al., 2013).

Ondersteuning door HR-beleid

Voor de variabele ondersteuning door het HR-beleid is gebruikgemaakt van de eerste zes items van de schaal *ondersteuning door HR-maatregelen (medewerkers)* van Knies (2012). Een voorbeeld item van de eerste zes items is: “*Ik ervaar dat het volgende onderdeel van het personeelsbeleid er in de praktijk op gericht is mij te ondersteunen in mijn werk: opleiding en ontwikkeling*”. De items zijn gemeten met een vijfpunts Likert-schaal, lopend van 1 = geheel mee oneens tot 5 = geheel mee eens. De schaal is positief geformuleerd, waarbij een hoge score staat voor een hoge mate van ondersteuning door het HR-beleid. De variabele

ondersteuning door het HR-beleid heeft een Cronbachs alfacoefficient van 0.853 en is daarmee goed (Van der Velde et al., 2013).

Ondersteuning door leidinggevende

Bij de variabele ondersteuning door de leidinggevende zijn twee schalen van Knies (2012) gehanteerd, namelijk de schalen *ondersteuning in dagelijks functioneren (medewerkers)* en *ondersteuning in ontwikkeling (medewerkers)*. Beide schalen bestaan uit vier items. Een voorbeeld item van de schaal *ondersteuning in dagelijks functioneren* is: “Mijn leidinggevende toont belangstelling voor hoe ik mijn werk doe”. Van de schaal *ondersteuning in ontwikkeling* is een voorbeeld item: “Mijn leidinggevende attendeert mij op mogelijkheden voor verdere opleiding”. De items zijn gemeten met een vijfpunts Likert-schaal, lopend van 1 = geheel mee oneens tot 5 = geheel mee eens. Beide schalen zijn positief geformuleerd, waarbij een hoge score staat voor een hoge mate van ondersteuning door de leidinggevende. De variabele ondersteuning door de leidinggevende heeft een Cronbachs alfacoefficient van 0.913 en kan daarmee als goed worden beoordeeld (Van der Velde et al., 2013).

Ondersteuning door naaste collega's

Ook de variabele ondersteuning door de naaste collega's is gebaseerd op de schaal *ondersteuning in dagelijks functioneren (medewerkers)* van Knies (2012), bestaande uit vier items. Daarbij is *leidinggevende* vervangen door *naaste collega's*. Zoals weergegeven in het theoretisch kader kan bij ondersteuning door de naaste collega's dezelfde redenatie worden gehanteerd als bij ondersteuning door de leidinggevende. Een voorbeeld item is: “Mijn naaste collega's tonen belangstelling voor mijn persoonlijk functioneren”. De items zijn gemeten met een vijfpunts Likert-schaal, lopend van 1 = geheel mee oneens tot 5 = geheel mee eens. De schaal is positief geformuleerd, waarbij een hoge score staat voor een hoge mate van ondersteuning door de naaste collega's. De variabele ondersteuning door de naaste collega's heeft een Cronbachs alfacoefficient van 0.885 en is daarmee goed (Van der Velde et al., 2013).

Up-to-date expertise

Voor de variabele up-to-date expertise is gebruikgemaakt van de schaal *up-to-date expertise* zoals eerder gehanteerd door Van Harten et al. (2013), welke bestaat uit negen items. Een voorbeeld item is: “Tegenwoordig houd ik nieuwe ontwikkelingen minder goed bij”. De items zijn gemeten met een vijfpunts Likert-schaal, lopend van 1 = geheel mee oneens tot 5 = geheel mee eens. De schaal is met uitzondering van het zevende item negatief geformuleerd. Op verzoek van de GSF is dit item positief geherformuleerd. Daardoor luidt het zevende item: “Mijn school voert veranderingen door die getuigen van respect voor ervaren werknemers zoals ik”. De negatief geformuleerde items zijn voor het uitvoeren van de analyse positief gehercodeerd, zodat een hoge score staat voor een hoge mate van up-to-

date expertise. De variabele up-to-date expertise heeft een Cronbachs alfacoefficiënt van 0.836 en kan daarmee als goed worden beoordeeld (Van der Velde et al., 2013).

Ontwikkelingsbereidheid

Bij de variabele ontwikkelingsbereidheid is de schaal *ontwikkelingsbereidheid* zoals eerder gebruikt door Van Harten et al. (2013) gehanteerd, bestaande uit vier items. Een voorbeeld item is: *“Ik vind het belangrijk om mezelf breed te ontwikkelen, zodat ik ook andere functies binnen deze school kan uitvoeren”*. De items zijn gemeten met een vijfpunts Likert-schaal, lopend van 1 = geheel mee oneens tot 5 = geheel mee eens. Het eerste en derde item zijn positief geformuleerd en het tweede en vierde item negatief. De negatief geformuleerde items zijn voor het uitvoeren van de analyse positief gehercodeerd, zodat een hoge score een hoge mate van ontwikkelingsbereidheid betekent. De variabele ontwikkelingsbereidheid heeft een Cronbachs alfacoefficiënt van 0.620, wat tot het minimum behoort (Van der Velde et al., 2013).

Om tot een Cronbachs alfacoefficiënt hoger dan 0.6 te komen is item vier van de schaal *ontwikkelingsbereidheid* verwijderd. Het verwijderen van dit item levert de hoogst mogelijke Cronbachs alfacoefficiënt op. Item vier is: *“In het geval van organisatorische veranderingen wil ik graag in mijn huidige team blijven met mijn collega’s”*. Indien dit item niet zou zijn verwijderd, was de Cronbachs alfacoefficiënt 0.548 en dus onder het minimum van 0.6. Een mogelijke verklaring voor de te lage Cronbachs alfacoefficiënt bij het hanteren van item vier is dat respondenten het item hebben opgevat als betrokkenheid bij het huidige team en daarmee hebben beschouwd als een positief geformuleerd item. Echter, het item meet veranderingsbereidheid en is een negatief geformuleerd item. Een andere verklaring kan zijn dat er onder het huidige team door respondenten diverse teams zijn verstaan, omdat docenten van de GSF behoren tot meerdere teams.

Loopbaanverwachtingen

Tot slot is de variabele loopbaanverwachtingen gemeten met de laatste zes items van de schaal *loopbaanverwachtingen* die eerder is gebruikt door Van Harten et al. (2013). Een voorbeeld item van de laatste zes items is: *“Ik zal meer gaan presteren in mijn huidige functie”*. De items zijn gemeten met een vijfpunts Likert-schaal, lopend van 1 = geheel mee oneens tot 5 = geheel mee eens. De schaal is positief geformuleerd, waarbij een hoge score staat voor een hoge mate van positieve loopbaanverwachtingen. De variabele loopbaanverwachtingen heeft een Cronbachs alfacoefficiënt van 0.772 en is daarmee acceptabel (Van der Velde et al., 2013).

Achtergrondvariabelen

Naast de tien variabelen zijn er acht achtergrondvariabelen opgenomen in de enquête, waarvan de resultaten in paragraaf 3.2 zijn weergegeven. De achtergrondvariabelen betreffen: geslacht, geboortjaar, hoogst behaalde bevoegdheid, diensttijd als docent, diensttijd bij de GSF, huidige school, diensttijd bij deze school en gebruikmaken van de

BAPO. Afsluitend is ruimte geboden voor eventuele vragen of opmerkingen met betrekking tot de enquête.

3.4 Data-analyse

Bij de analyse van de data is allereerst gebruikgemaakt van beschrijvende statistiek door de gemiddeldes en standaarddeviaties van de variabelen te berekenen. Doordat alle variabelen positief zijn geformuleerd, is bij alle variabelen een lage score negatief en een hoge score positief. Vervolgens is een Pearson's correlatie-analyse uitgevoerd om de verbanden tussen de variabelen te verkennen. Tot slot is een meervoudige regressie-analyse toegepast om de hypothesen die in het theoretisch kader zijn opgesteld te toetsen. Daarbij is de samenhang tussen de variabelen alsmede de mediërende rol van up-to-date expertise en ontwikkelingsbereidheid in de relatie tussen de factoren aan de ene kant en de loopbaanverwachtingen aan de andere kant onderzocht. Op basis van Field (2009) betreffen een Pearson's correlatiecoëfficiënt (r) en een regressiecoëfficiënt (β) rond de 0.10 een zwak verband, rond de 0.30 een matig verband en rond de 0.50 een sterk verband.

Voor de meervoudige regressie-analyse is het mediatiemodel van Baron en Kenny (1986) gehanteerd. Het mediatiemodel van Baron en Kenny (1986) bestaat uit drie stappen. Bij de eerste stap zijn twee regressie-analyses uitgevoerd tussen de factoren (X) aan de ene kant en allereerst up-to-date expertise en vervolgens ontwikkelingsbereidheid (M) aan de andere kant. Bij de tweede stap is een regressie-analyse uitgevoerd tussen up-to-date expertise en ontwikkelingsbereidheid (M) enerzijds en loopbaanverwachtingen (Y) anderzijds. Tot slot zijn bij de derde stap twee regressie-analyses uitgevoerd tussen allereerst de factoren (X) aan de ene kant en loopbaanverwachtingen (Y) aan de andere kant en vervolgens zowel de factoren (X) als up-to-date expertise en ontwikkelingsbereidheid (M) enerzijds en loopbaanverwachtingen (Y) anderzijds. De achtergrondvariabelen zijn bij alle drie de stappen meegenomen als controlevariabelen. Voor de achtergrondvariabelen op nominaal niveau zijn dummy-variabelen gemaakt.

Er is volgens Baron en Kenny (1986) sprake van volledige mediatie als bij stap één de onafhankelijke variabele een significant effect heeft op de mediërende variabele, bij stap twee de mediërende variabele een significant effect heeft op de afhankelijke variabele en bij stap drie het directe effect van de onafhankelijke op de afhankelijke variabele niet langer significant is als de mediërende variabele aan de analyse wordt toegevoegd. Indien bij stap drie het directe effect van de onafhankelijke op de afhankelijke variabele zwakker significant is als de mediërende variabele aan de analyse wordt toegevoegd, dient de Sobel-test te worden uitgevoerd om te onderzoeken of er sprake is van partiële mediatie (Baron & Kenny, 1986).

3.5 Betrouwbaarheid en validiteit

Om de kwaliteit van dit onderzoek te waarborgen, zijn een aantal maatregelen genomen ten behoeve van de betrouwbaarheid en validiteit. Zo zijn voor de meting van alle variabelen

eerder gevalideerde schalen gehanteerd. Bij het vertalen van de schaal van zelfeffectiviteit is bovendien gebruikgemaakt van *back translation* en is de vertaling gecontroleerd door de begeleider van de Universiteit Utrecht en enkele medewerkers van de GSF, om zo de betrouwbaarheid en validiteit van de schaal te waarborgen.

Daarnaast is de enquête door twee docenten getest, wat bijdraagt aan de betrouwbaarheid en validiteit (Van Thiel, 2009). Uit deze *pilot* is naar voren gekomen dat de enquête begrijpelijk is opgebouwd, aansluit bij de leefwereld van de docenten en gemakkelijk kan worden ingevuld. Bovendien is uit de *pilot* naar voren gekomen dat de docenten bij het hanteren van toegangscode het gevoel hebben de enquête niet anoniem in te kunnen vullen. Om sociaal-wenselijke antwoorden tegen te gaan is bij de enquête dan ook geen gebruik gemaakt van toegangscode.

Wat tevens bijdraagt aan de betrouwbaarheid is dat alle schalen betrouwbaar zijn bevonden, want bij alle schalen is de Cronbachs alfacoefficient hoger dan de grens van 0.6 (Van der Velde et al., 2013). De Cronbachs Alfacoefficient van ontwikkelingsbereidheid behoort met 0.620 tot het minimum, waardoor deze schaal net betrouwbaar is. Om de meting van de variabelen betrouwbaarder te maken, is elke variabele met meerdere items gemeten (Van der Velde et al., 2013). Bovendien komt de respons van 61% op de enquête ten goede aan de validiteit (Van Thiel, 2009). De mate waarin de empirische resultaten opgaan voor alle oudere docenten van de GSF is door de hoge respons groter.

Dit onderzoek kent echter ook een aantal mogelijke bedreigingen voor de betrouwbaarheid en validiteit. Een bedreiging is dat de enquête een *self-report* betreft. Daarbij hebben docenten zichzelf beoordeeld, waardoor mogelijk een vertekend beeld van de werkelijkheid is verkregen. Een andere bedreiging wordt gevormd door het gegeven dat de enquête in dit onderzoek het enige meetinstrument betreft, waardoor sprake kan zijn van *common method bias*. Tot slot betreft een bedreiging dat de onderzoekspopulatie enkel uit oudere docenten van de GSF bestaat. Daardoor kan *common source bias* optreden, omdat alle resultaten afkomstig zijn van één bron. Door *common method bias* en *common source bias* kunnen vertekeningen in de empirische resultaten zijn opgetreden. Zo kan het zijn dat docenten de hele enquête positief of juist negatief hebben ingevuld, waardoor de correlaties tussen de variabelen zijn toegenomen. Om dit tegen te gaan zijn zowel positief als negatief geformuleerde items in de enquête opgenomen.

Hoofdstuk 4 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het empirisch onderzoek weergegeven. Allereerst worden in paragraaf 4.1 de gemiddeldes en standaarddeviaties van de variabelen gepresenteerd, om zo een eerste beschrijving van de variabelen te kunnen geven. Vervolgens komt in paragraaf 4.2 de Pearson's correlatie-analyse aan bod, met als doel het verkennen van de verbanden tussen de variabelen. Daarna wordt in paragraaf 4.3 de meervoudige regressie-analyse besproken, waarmee de samenhang tussen de variabelen alsmede de mediërende rol van up-to-date expertise en ontwikkelingsbereidheid in de relatie tussen de factoren aan de ene kant en de loopbaanverwachtingen aan de andere kant worden onderzocht. Concluderend wordt in paragraaf 4.4 weergegeven of de hypothesen die in het theoretisch kader zijn opgesteld aan de hand van de meervoudige regressie-analyse al dan niet worden ondersteund.

4.1 Gemiddeldes en standaarddeviaties

De gemiddeldes (M) en standaarddeviaties (SD), welke zijn opgenomen in de correlatiematrix in tabel 3, geven een eerste beschrijving van de tien variabelen. Daarbij betreft een gematigd negatieve score een score net onder het gemiddelde van de schaal en een gematigd positieve score een score net boven het gemiddelde van de schaal.

Allereerst het concept duurzame inzetbaarheid, waarbij de oudere docenten gematigd positief scoren op up-to-date expertise (M = 3.54, SD = 0.77) en ontwikkelingsbereidheid (M = 3.50, SD = 0.91). De docenten hebben daarentegen gematigd negatieve loopbaanverwachtingen (M = 2.40, SD = 0.93), waarmee deze variabele van alle variabelen het negatiefst wordt beoordeeld.

Wat betreft de factoren op individueel niveau scoren de docenten gematigd negatief op de factor ervaringsvariatie (M = 2.57, SD = 0.96) en gematigd positief op de factoren zelfmanagement (M = 3.23, SD = 0.93) en welzijn (M = 3.59, SD = 0.74). De docenten beschikken bovendien over een positieve mate van zelfeffectiviteit (M = 3.97, SD = 0.61), waarmee deze variabele van alle variabelen het positiefst wordt beoordeeld.

Tot slot de factoren op organisatieniveau, waarbij de docenten gematigd negatief zijn over de factor ondersteuning door het HR-beleid (M = 2.66, SD = 0.85) en gematigd positief over de factoren ondersteuning door de leidinggevende (M = 3.32, SD = 0.97) en ondersteuning door de naaste collega's (M = 3.54, SD = 0.89).

4.2 Pearson's correlatie-analyse

Voor het concept duurzame inzetbaarheid blijkt uit de correlatiematrix in tabel 3 dat zowel up-to-date expertise ($r = 0.362$, $p < 0.01$) als ontwikkelingsbereidheid ($r = 0.200$, $p < 0.05$) significant correleren met loopbaanverwachtingen. Dit wil zeggen dat een hoge score op up-

to-date expertise en ontwikkelingsbereidheid samengaat met een hoge score op loopbaanverwachtingen. Bij up-to-date expertise is er sprake van een matig positief verband en bij ontwikkelingsbereidheid van een zwak tot matig positief verband.

Wat betreft de factoren op het niveau van het individu correleren ervaringsvariatie ($r = 0.187, p < 0.05$), welzijn ($r = 0.534, p < 0.01$) en zelfeffectiviteit ($r = 0.555, p < 0.01$) significant met up-to-date expertise. Een hoge score op ervaringsvariatie, welzijn en zelfeffectiviteit gaat dus samen met een hoge score op up-to-date expertise. Bij ervaringsvariatie geldt een zwak positief verband en bij welzijn en zelfeffectiviteit een sterk positief verband. Zelfmanagement ($r = 0.116, n.s.$) correleert niet significant met up-to-date expertise. Kijkend naar ontwikkelingsbereidheid is er een significante correlatie met ervaringsvariatie ($r = 0.221, p < 0.01$) en zelfmanagement ($r = 0.434, p < 0.01$). Daarmee gaat een hoge score op ervaringsvariatie en zelfmanagement samen met een hoge score op ontwikkelingsbereidheid. Ervaringsvariatie kent een matig positief verband en zelfmanagement een sterk positief verband. Welzijn ($r = 0.041, n.s.$) en zelfeffectiviteit ($r = 0.120, n.s.$) correleren niet significant met ontwikkelingsbereidheid.

Bij de factoren op organisatieniveau correleren ondersteuning door het HR-beleid ($r = 0.361, p < 0.01$), ondersteuning door de leidinggevende ($r = 0.432, p < 0.01$) en ondersteuning door de naaste collega's ($r = 0.309, p < 0.01$) significant met up-to-date expertise. Een hoge score op ondersteuning door het HR-beleid, ondersteuning door de leidinggevende en ondersteuning door de naaste collega's gaat dus samen met een hoge score op up-to-date expertise. Bij ondersteuning door het HR-beleid en ondersteuning door de naaste collega's is er sprake van een matig positief verband en bij ondersteuning door de leidinggevende van een sterk positief verband. Kijkend naar ontwikkelingsbereidheid is er enkel een significante correlatie met ondersteuning door de naaste collega's ($r = 0.177, p < 0.05$). Daarmee gaat een hoge score op ondersteuning door de naaste collega's samen met een hoge score op ontwikkelingsbereidheid. Dit betreft een zwak positief verband. Ondersteuning door het HR-beleid ($r = 0.024, n.s.$) en ondersteuning door de leidinggevende ($r = 0.097, n.s.$) correleren niet significant met ontwikkelingsbereidheid.

Voor loopbaanverwachtingen is een significante correlatie gevonden met de factoren ervaringsvariatie ($r = 0.230, p < 0.01$), welzijn ($r = 0.289, p < 0.01$), zelfeffectiviteit ($r = 0.388, p < 0.01$), zelfmanagement ($r = 0.288, p < 0.01$) en ondersteuning door de naaste collega's ($r = 0.219, p < 0.05$). Dit wil zeggen dat een hoge score op ervaringsvariatie, welzijn, zelfeffectiviteit, zelfmanagement en ondersteuning door de naaste collega's samengaat met een hoge score op loopbaanverwachtingen. Bij al deze factoren is er sprake van een matig positief verband. Ondersteuning door het HR-beleid ($r = 0.145, n.s.$) en ondersteuning door de leidinggevende ($r = 0.162, n.s.$) correleren niet significant met loopbaanverwachtingen.

Tabel 3: De correlatiematrix van alle variabelen.

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Ervaringsvariatie	2.57	0.96	-									
2.Welzijn	3.59	0.74	0.040	-								
3.Zelfeffectiviteit	3.97	0.61	0.257**	0.398**	-							
4.Zelfmanagement	3.23	0.93	0.309**	-0.044	0.093	-						
5.Ondersteuning door HR-beleid	2.66	0.85	-0.063	0.357**	0.200*	-0.058	-					
6.Ondersteuning door leidinggevende	3.32	0.97	0.085	0.459**	0.155	0.095	0.635**	-				
7.Ondersteuning door naaste collega's	3.54	0.89	0.190*	0.245**	0.249**	0.032	0.434**	0.356**	-			
8.Up-to-date expertise	3.54	0.77	0.187*	0.534**	0.555**	0.116	0.361**	0.432**	0.309**	-		
9.Ontwikkelingsbereidheid	3.50	0.91	0.221**	0.041	0.120	0.434**	0.024	0.097	0.177*	0.253**	-	
10.Loopbaanverwachtingen	2.40	0.93	0.230**	0.289**	0.388**	0.288**	0.145	0.162	0.219*	0.362**	0.200*	-

N varieert van 131 tot en met 149 docenten vanwege missing values.

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$.

Concluderend kan worden gesteld dat zowel up-to-date expertise als ontwikkelingsbereidheid significant en positief correleren met loopbaanverwachtingen. Wat betreft up-to-date expertise zijn er significante en positieve correlaties met de factoren ervaringsvariatie, welzijn, zelfeffectiviteit, ondersteuning door het HR-beleid, ondersteuning door de leidinggevende en ondersteuning door de naaste collega's. De factor zelfmanagement kent geen significante correlatie met up-to-date expertise. Bij ontwikkelingsbereidheid is er sprake van significante en positieve correlaties met de factoren ervaringsvariatie, zelfmanagement en ondersteuning door de naaste collega's. De factoren welzijn, zelfeffectiviteit, ondersteuning door het HR-beleid en ondersteuning door de leidinggevende correleren niet significant met ontwikkelingsbereidheid. Tot slot hebben de factoren ervaringsvariatie, welzijn, zelfeffectiviteit, zelfmanagement en ondersteuning door de naaste collega's een positieve en significante correlatie met loopbaanverwachtingen. Ondersteuning door het HR-beleid en ondersteuning door de leidinggevende correleren niet significant met loopbaanverwachtingen.

4.3 Meervoudige regressie-analyse

Aan de hand van het mediatiemodel van Baron en Kenny (1986) is de meervoudige regressie-analyse uitgevoerd. De regressies van de factoren op up-to-date expertise en ontwikkelingsbereidheid worden weergegeven in paragraaf 4.3.1. Vervolgens wordt de regressie van up-to-date expertise en ontwikkelingsbereidheid op loopbaanverwachtingen gepresenteerd in paragraaf 4.3.2. Tot slot worden de regressies van de factoren op loopbaanverwachtingen en van de factoren tezamen met up-to-date expertise en ontwikkelingsbereidheid op loopbaanverwachtingen getoond in paragraaf 4.3.3.

4.3.1 Regressies factoren op up-to-date expertise en ontwikkelingsbereidheid

Uit tabel 4 blijkt dat de factoren welzijn ($\beta = 0.335$, $p < 0.01$) en zelfeffectiviteit ($\beta = 0.350$, $p < 0.01$) significant samenhangen met up-to-date expertise. Dit wil zeggen dat een hoge score op welzijn en zelfeffectiviteit samengaat met een hoge score op up-to-date expertise. Bij zowel welzijn als zelfeffectiviteit is er sprake van een matig positief verband. De factoren ervaringsvariatie ($\beta = 0.022$, n.s.), zelfmanagement ($\beta = 0.004$, n.s.), ondersteuning door het HR-beleid ($\beta = -0.065$, n.s.), ondersteuning door de leidinggevende ($\beta = 0.169$, n.s.) en ondersteuning door de naaste collega's ($\beta = 0.044$, n.s.) hangen niet significant samen met up-to-date expertise.

Verder kan uit tabel 4 worden opgemaakt dat de factor zelfmanagement ($\beta = 0.418$, $p < 0.01$) de enige factor is die significant samenhangt met ontwikkelingsbereidheid. Een hoge score op zelfmanagement gaat dus samen met een hoge score op ontwikkelingsbereidheid. Daarbij is sprake van een sterk positief verband. De factoren ervaringsvariatie ($\beta = 0.075$, n.s.), welzijn ($\beta = 0.107$, n.s.), zelfeffectiviteit ($\beta = -0.061$, n.s.), ondersteuning door het HR-beleid ($\beta = -0.129$, n.s.), ondersteuning door de leidinggevende ($\beta = 0.019$, n.s.) en ondersteuning door de naaste collega's ($\beta = 0.175$, n.s.) hangen niet significant samen met

ontwikkelingsbereidheid. Bovendien blijkt dat geen van de achtergrondvariabelen significant samenhangt met up-to-date expertise of met ontwikkelingsbereidheid.

Het percentage verklaarde variantie van up-to-date expertise is 52.7 procent, wat betekent dat 52.7 procent van de verschillen in up-to-date expertise bij de eerste regressie-analyse van stap één kan worden verklaard door de factoren welzijn en zelfeffectiviteit. Het percentage verklaarde variantie van ontwikkelingsbereidheid is 24.2 procent, dus 24.2 procent van de verschillen in ontwikkelingsbereidheid kan bij de tweede regressie-analyse van stap één worden verklaard door de factor zelfmanagement.

Tabel 4: De regressiecoëfficiënten van de factoren op up-to-date expertise en ontwikkelingsbereidheid.

Afhankelijke var. Onafhankelijke var.	Up-to-date expertise	Ontwikkelingsbereidheid
	β	β
Ervaringsvariatie	0.022	0.075
Welzijn	0.335**	0.107
Zelfeffectiviteit	0.350**	-0.061
Zelfmanagement	0.004	0.418**
Ondersteuning door HR-beleid	-0.065	-0.129
Ondersteuning door leidinggevende	0.169	0.019
Ondersteuning door naaste collega's	0.044	0.175
Geslacht (0 = man, 1 = vrouw)	0.106	-0.043
Leeftijd	-0.082	-0.013
Diensttijd als docent	-0.142	0.057
Diensttijd bij GSF	0.122	-0.096
Diensttijd bij huidige school	0.059	0.048
Huidige school: Casparus College	-0.096	-0.043
Huidige school: College de Brink/ISK	-0.016	-0.144
Huidige school: De Fontein	-0.028	-0.228
Huidige school: Goois Lyceum	0.083	0.142
Huidige school: Gooise Praktijkschool	0.160	0.048
Huidige school: SG	0.004	0.050

Huizermaat		
Huidige school: Vechtstede College	-0.036	-0.087
Bevoegdheid: Eerstegraads	-0.018	-0.160
Bevoegdheid: Onbevoegd	-0.030	-0.028
BAPO (0 = nee, 1 = ja)	-0.189	-0.252
R²	0.527	0.242
N	86	85

Huidige school: 0 = A. Roland Holst College. Bevoegdheid: 0 = tweedegraads.

In de tabel zijn de gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten weergegeven.

** $p < 0.01$.

4.3.2 Regressie up-to-date expertise en ontwikkelingsbereidheid op loopbaanverwachtingen

Uit tabel 5 kan worden opgemaakt dat up-to-date expertise ($\beta = 0.263$, $p < 0.05$) significant samenhangt met loopbaanverwachtingen. Dit wil zeggen dat een hoge score op up-to-date expertise samengaat met een hoge score op loopbaanverwachtingen. Daarbij is sprake van een matig positief verband. Ontwikkelingsbereidheid ($\beta = 0.098$, n.s.) hangt niet significant samen met loopbaanverwachtingen.

Wat betreft de achtergrondvariabelen blijkt dat geslacht ($\beta = -0.307$, $p < 0.01$), leeftijd ($\beta = -0.298$, $p < 0.05$) en huidige school: SG Huizermaat ($\beta = -0.239$, $p < 0.05$) significant samenhangen met loopbaanverwachtingen. Bij alle drie de achtergrondvariabelen is sprake van een matig negatief verband. Voor geslacht wil dit zeggen dat vrouwelijke docenten negatievere loopbaanverwachtingen hebben dan mannelijke docenten, aangezien mannen de referentiecategorie vormen. Wat betreft leeftijd betekent het dat hoe ouder de docenten zijn, hoe negatiever hun loopbaanverwachtingen. Voor de SG Huizermaat houdt het in dat de docenten van deze school negatievere loopbaanverwachtingen hebben dan docenten van het A. Roland Holst College, want het A. Roland Holst College betreft de referentiecategorie. De overige achtergrondvariabelen hangen niet significant samen met loopbaanverwachtingen.

Het percentage verklaarde variantie van loopbaanverwachtingen is 33.3 procent, dus 33.3 procent van de verschillen in loopbaanverwachtingen kan bij stap twee worden verklaard door up-to-date expertise tezamen met de achtergrondvariabelen geslacht, leeftijd en huidige school: SG Huizermaat.

Tabel 5: De regressiecoëfficiënten van up-to-date expertise en ontwikkelingsbereidheid op loopbaanverwachtingen.

Onafhankelijke var.	Afhankelijke var.	Loopbaanverwachtingen
		β
	Up-to-date expertise	0.263*
	Ontwikkelingsbereidheid	0.098
	Geslacht (0 = man, 1 = vrouw)	-0.307**
	Leeftijd	-0.298*
	Diensttijd als docent	0.007
	Diensttijd bij GSF	-0.053
	Diensttijd bij huidige school	-0.061
	Huidige school: Casparus College	0.036
	Huidige school: College de Brink/ISK	0.070
	Huidige school: De Fontein	-0.132
	Huidige school: Goois Lyceum	0.015
	Huidige school: Gooise Praktijkschool	-0.190
	Huidige school: SG Huizermaat	-0.239*
	Huidige school: Vechtstede College	-0.061
	Bevoegdheid: Eerstegraads	-0.013
	Bevoegdheid: Onbevoegd	0.184
	BAPO (0 = nee, 1 = ja)	0.044
	R²	0.333
	N	86

Huidige school: 0 = A. Roland Holst College. Bevoegdheid: 0 = tweedegraads.

In de tabel zijn de gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten weergegeven.

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$.

4.3.3 Regressies factoren op loopbaanverwachtingen en factoren tezamen met up-to-date expertise en ontwikkelingsbereidheid op loopbaanverwachtingen

Uit tabel 6 kan worden opgemaakt dat, alvorens het toevoegen van de mediërende variabelen, ervaringsvariatie ($\beta = 0.123$, n.s.), welzijn ($\beta = 0.219$, n.s.), zelfeffectiviteit ($\beta = 0.106$, n.s.), zelfmanagement ($\beta = 0.074$, n.s.), ondersteuning door het HR-beleid ($\beta = 0.025$, n.s.), ondersteuning door de leidinggevende ($\beta = 0.007$, n.s.) en ondersteuning door de naaste collega's ($\beta = 0.166$, n.s.) niet significant samenhangen met loopbaanverwachtingen.

Tevens blijkt dat de mediërende variabelen up-to-date expertise ($\beta = -0.081$, n.s.) en ontwikkelingsbereidheid ($\beta = 0.088$, n.s.) niet significant samenhangen met loopbaanverwachtingen.

Afsluitend kan uit tabel 6 worden opgemaakt dat, alvorens het toevoegen van de mediërende variabelen, de achtergrondvariabelen geslacht ($\beta = -0.273$, $p < 0.01$), leeftijd ($\beta =$

-0.252, $p < 0.05$), huidige school: Gooise Praktijkschool ($\beta = -0.271$, $p < 0.05$) en huidige school: SG Huizermaat ($\beta = -0.270$, $p < 0.05$) significant samenhangen met loopbaanverwachtingen. Bij alle vier de achtergrondvariabelen is sprake van een matig negatief verband. Voor de Gooise Praktijkschool houdt dit in dat de docenten van deze school negatievere loopbaanverwachtingen hebben dan docenten van het A. Roland Holst College. Wat betreft de achtergrondvariabelen geslacht, leeftijd en huidige school: SG Huizermaat kan dezelfde uitleg worden gehanteerd als in paragraaf 4.3.2, waar tevens sprake is van een matig negatief verband tussen deze achtergrondvariabelen aan de ene kant en loopbaanverwachtingen aan de andere kant. Ook na het toevoegen van de mediërende variabelen hangen de achtergrondvariabelen geslacht ($\beta = -0.257$, $p < 0.05$), leeftijd ($\beta = -0.258$, $p < 0.05$) en huidige school: SG Huizermaat ($\beta = -0.275$, $p < 0.05$) significant samen met loopbaanverwachtingen. Wederom is er bij alle drie de achtergrondvariabelen sprake van een matig negatief verband. De overige achtergrondvariabelen hangen zowel voor als na het toevoegen van de mediërende variabelen niet significant samen met loopbaanverwachtingen.

Bij de eerste regressie-analyse van stap drie kan 40.1 procent van de verschillen in loopbaanverwachtingen worden verklaard door de achtergrondvariabelen geslacht, leeftijd, huidige school: Gooise Praktijkschool en huidige school: SG Huizermaat, want het percentage verklaarde variantie van loopbaanverwachtingen is daar 40.1 procent. Bij de tweede regressie-analyse van stap drie kan 38.7 procent van de verschillen in loopbaanverwachtingen worden verklaard door de achtergrondvariabelen geslacht, leeftijd en huidige school: SG Huizermaat, want het percentage verklaarde variantie van loopbaanverwachtingen is daar 38.7 procent.

Tabel 6: De regressiecoëfficiënten van de factoren op loopbaanverwachtingen en van de factoren tezamen met up-to-date expertise en ontwikkelingsbereidheid op loopbaanverwachtingen.

Afhankelijke var.	Loopbaanverwachtingen	Loopbaanverwachtingen
Onafhankelijke var.	β	β
Ervaringsvariantie	0.123	0.119
Welzijn	0.219	0.238
Zelfeffectiviteit	0.106	0.139
Zelfmanagement	0.074	0.035
Ondersteuning door HR-beleid	0.025	0.028
Ondersteuning door leidinggevende	0.007	0.022
Ondersteuning door naaste collega's	0.166	0.152
Up-to-date expertise	-	-0.081

Ontwikkelingsbereidheid	-	0.088
Geslacht (0 = man, 1 = vrouw)	-0.273**	-0.257*
Leeftijd	-0.252*	-0.258*
Diensttijd als docent	-0.053	-0.072
Diensttijd bij GSF	0.051	0.073
Diensttijd bij huidige school	-0.154	-0.153
Huidige school: Casparus College	-0.035	-0.037
Huidige school: College de Brink/ISK	0.003	0.016
Huidige school: De Fontein	-0.118	-0.107
Huidige school: Goois Lyceum	0.028	0.021
Huidige school: Gooise Praktijkschool	-0.271*	-0.258
Huidige school: SG Huizermaat	-0.270*	-0.275*
Huidige school: Vechtstede College	-0.122	-0.119
Bevoegdheid: Eerstegraads	-0.086	-0.070
Bevoegdheid: Onbevoegd	0.155	0.155
BAPO (0 = nee, 1 = ja)	0.031	0.036
R²	0.401	0.387
N	84	84

Huidige school: 0 = A. Roland Holst College. Bevoegdheid: 0 = tweedegraads.

In de tabel zijn de gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten weergegeven.

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$.

4.4 Conclusie

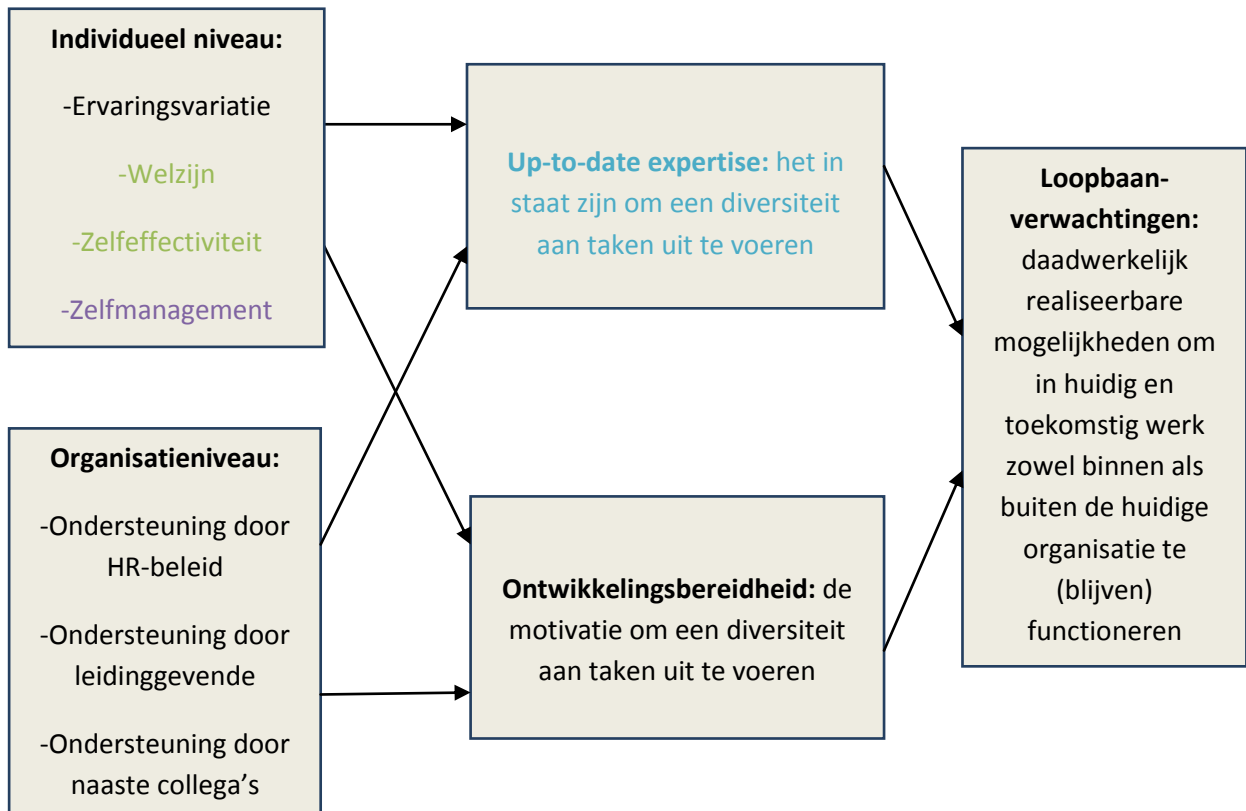
Bij het concept duurzame inzetbaarheid is er sprake van een significante en matig positieve samenhang tussen up-to-date expertise en loopbaanverwachtingen. Hypothese 1, die verwacht dat up-to-date expertise samenhangt met loopbaanverwachtingen, wordt dan ook ondersteund. Ontwikkelingsbereidheid hangt echter niet significant samen met loopbaanverwachtingen. Daardoor wordt hypothese 2, die een samenhang verwacht tussen ontwikkelingsbereidheid en loopbaanverwachtingen, niet ondersteund.

Kijkend naar de factoren op individueel niveau hangen welzijn en zelfeffectiviteit significant en matig positief samen met up-to-date expertise. Wat betreft de verwachte samenhang tussen welzijn en up-to-date expertise en de verwachte positieve samenhang tussen zelfeffectiviteit en up-to-date expertise worden dus respectievelijk de hypothesen 4a

en 5a ondersteund. De factoren ervaringsvariatie en zelfmanagement hangen niet significant samen met up-to-date expertise. De hypothesen 3a en 6a worden dan ook niet ondersteund, want er is geen sprake van de verwachte samenhang tussen ervaringsvariatie en zelfmanagement aan de ene kant en up-to-date expertise aan de andere kant. Bij ontwikkelingsbereidheid is er alleen een significante en sterk positieve samenhang met zelfmanagement. Aangaande de verwachte samenhang tussen zelfmanagement en ontwikkelingsbereidheid wordt hypothese 6b dus ondersteund. De factoren ervaringsvariatie, welzijn en zelfeffectiviteit hangen niet significant samen met ontwikkelingsbereidheid. Daarmee worden de hypothesen 3b, 4b en 5b dan ook niet ondersteund, omdat er geen sprake is van de verwachte samenhang tussen ervaringsvariatie, welzijn en zelfeffectiviteit enerzijds en ontwikkelingsbereidheid anderzijds.

Op organisatieniveau hangen de factoren ondersteuning door het HR-beleid, ondersteuning door de leidinggevende en ondersteuning door de naaste collega's noch significant samen met up-to-date expertise noch met ontwikkelingsbereidheid. De hypothesen 7a, 7b, 8a, 8b, 9a en 9b worden dus niet ondersteund, want er is geen sprake van de verwachte samenhang tussen ondersteuning door het HR-beleid, ondersteuning door de leidinggevende en ondersteuning door de naaste collega's aan de ene kant en up-to-date expertise en ontwikkelingsbereidheid aan de andere kant.

Geen van de factoren hangt significant samen met loopbaanverwachtingen. Doordat het directe effect van de factoren op loopbaanverwachtingen niet significant is, kan er bij geen van de factoren sprake zijn van volledige of van partiële mediatie. De verwachte mediërende rol van up-to-date expertise en ontwikkelingsbereidheid in de relatie tussen de factoren enerzijds en loopbaanverwachtingen anderzijds wordt dan ook niet aangetroffen. Daarmee worden de hypothesen 4a, 5a en 6b zoals omschreven slechts ten dele ondersteund. In figuur 6 wordt de samenhang tussen de variabelen weergegeven in het onderzoeksmodel.



Figuur 6: De samenhang tussen de variabelen weergegeven in het onderzoeksmodel. Daarbij staat groen voor samenhang met up-to-date expertise, paars voor samenhang met ontwikkelingsbereidheid en blauw voor samenhang met loopbaanverwachtingen. Bij zwart is er geen sprake van samenhang.

Hoofdstuk 5 Conclusie

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de centrale vraagstelling van dit onderzoek. Om de centrale vraagstelling te kunnen beantwoorden, wordt allereerst stilgestaan bij de empirische deelvragen die in de inleiding zijn opgesteld. De empirische deelvragen zijn:

- In hoeverre zijn oudere docenten van de Gooise Scholen Federatie duurzaam inzetbaar?
- In hoeverre hangen factoren op individueel niveau samen met de duurzame inzetbaarheid van oudere docenten van de Gooise Scholen Federatie?
- In hoeverre hangen factoren op organisatieniveau samen met de duurzame inzetbaarheid van oudere docenten van de Gooise Scholen Federatie?

In paragraaf 5.1 wordt weergegeven in hoeverre oudere docenten van de GSF duurzaam inzetbaar zijn. Vervolgens wordt in paragraaf 5.2 getoond in hoeverre factoren op individueel niveau samenhangen met de duurzame inzetbaarheid van oudere docenten van de GSF, waarna dit in paragraaf 5.3 wordt gedaan voor de factoren op organisatieniveau. Afsluitend wordt in paragraaf 5.4 antwoord gegeven op de centrale vraagstelling.

5.1 Duurzame inzetbaarheid

Aan de hand van de definitie van Van der Klink et al. (2010 in Van der Klink et al., 2011) kan duurzame inzetbaarheid in dit onderzoek worden omschreven als het als medewerker doorlopend in het arbeidsleven beschikken over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden om in huidig en toekomstig werk zowel binnen als buiten de huidige organisatie te (blijven) functioneren. De voorwaarden om in huidig en toekomstig werk zowel binnen als buiten de huidige organisatie te (blijven) functioneren betreffen het als medewerker in staat en gemotiveerd zijn, ook wel up-to-date expertise en ontwikkelingsbereidheid, om een diversiteit aan taken uit te voeren. De daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden om in huidig en toekomstig werk zowel binnen als buiten de huidige organisatie te (blijven) functioneren vormen de loopbaanverwachtingen. Daarbij wordt op basis van de theorie verwacht dat up-to-date expertise en ontwikkelingsbereidheid samenhangen met loopbaanverwachtingen (o.a. Van Harten et al., 2013; Van der Klink et al., 2011).

In het empirisch onderzoek komt naar voren dat oudere docenten van de GSF hun up-to-date expertise en ontwikkelingsbereidheid gematigd positief beoordelen. De docenten zijn dus van mening dat ze redelijk in staat en gemotiveerd zijn om een diversiteit aan taken uit te voeren, dus dat ze in redelijke mate beschikken over de voorwaarden om in huidig en toekomstig werk zowel binnen als buiten de GSF te (blijven) functioneren. De loopbaanverwachtingen worden door de docenten echter gematigd negatief beoordeeld. De docenten achten hun daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden om in huidig en toekomstig werk zowel binnen als buiten de GSF te (blijven) functioneren dus redelijk beperkt. De eerste

empirische deelvraag kan dan ook worden beantwoord met het gegeven dat de oudere docenten van de GSF zichzelf als niet erg duurzaam inzetbaar beoordelen.

Met betrekking tot het concept duurzame inzetbaarheid is het bovendien relevant om te vermelden dat uit het empirisch onderzoek blijkt dat up-to-date expertise positief samenhangt met de loopbaanverwachtingen van oudere docenten van de GSF. Dus docenten die in staat zijn om een diversiteit aan taken uit te voeren ervaren meer daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden om in huidig en toekomstig werk zowel binnen als buiten de GSF te (blijven) functioneren. Daarbij is sprake van een matig verband. Ontwikkelingsbereidheid hangt echter niet samen met de loopbaanverwachtingen van docenten. Daarmee ervaren docenten die gemotiveerd zijn om een diversiteit aan taken uit te voeren niet meer of minder daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden om in huidig en toekomstig werk zowel binnen als buiten de GSF te (blijven) functioneren.

5.2 Factoren op individueel niveau

Wat betreft de factoren op individueel niveau wordt op basis van de theorie verwacht dat ervaringsvariatie, welzijn, zelfeffectiviteit en zelfmanagement samenhangen met duurzame inzetbaarheid en meer specifiek met up-to-date expertise en ontwikkelingsbereidheid. Bij de factoren ervaringsvariatie en zelfeffectiviteit wordt een positieve samenhang verwacht (onder andere Van der Heijden, 2002; McQuaid & Lindsay, 2005; Schaufeli, 2011; Thijssen, 1996).

In het empirisch onderzoek komt naar voren dat bij oudere docenten van de GSF de factoren welzijn en zelfeffectiviteit positief samenhangen met up-to-date expertise. Dit wil zeggen dat docenten die gezond en vitaal zijn en geloven in de eigen mogelijkheden meer in staat zijn om een diversiteit aan taken uit te voeren. Daarbij is sprake van een matig verband. De factoren ervaringsvariatie en zelfmanagement hangen echter niet samen met de up-to-date expertise van docenten. Docenten die een verscheidenheid aan ervaringen hebben en initiatief nemen met betrekking tot hun loopbaanontwikkeling zijn dus niet meer of minder in staat om een diversiteit aan taken uit te voeren.

De factor zelfmanagement hangt echter wel positief samen met de ontwikkelingsbereidheid van docenten. Daarmee zijn docenten die initiatief nemen met betrekking tot hun loopbaanontwikkeling meer gemotiveerd om een diversiteit aan taken uit te voeren. Dit betreft een sterk verband. Wat betreft de factoren ervaringsvariatie, welzijn en zelfeffectiviteit is geen samenhang gevonden met de ontwikkelingsbereidheid van docenten. Dit wil zeggen dat docenten die een verscheidenheid aan ervaringen hebben, gezond en vitaal zijn en geloven in de eigen mogelijkheden niet meer of minder gemotiveerd zijn om een diversiteit aan taken uit te voeren.

Op basis van de theorie wordt bovendien verwacht dat up-to-date expertise en ontwikkelingsbereidheid een mediërende rol hebben in de relatie tussen de factoren op individueel niveau enerzijds en de loopbaanverwachtingen anderzijds (o.a. Van Harten et al., 2013; Van der Klink et al., 2011). In het empirisch onderzoek komt echter naar voren dat geen van de factoren op individueel niveau samenhangt met de loopbaanverwachtingen van

oudere docenten van de GSF, waardoor er geen sprake kan zijn van mediatie. Dit wil zeggen dat docenten die een verscheidenheid aan ervaringen hebben, gezond en vitaal zijn, geloven in de eigen mogelijkheden en initiatief nemen met betrekking tot hun loopbaanontwikkeling uiteindelijk niet meer of minder daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden ervaren om in huidig en toekomstig werk zowel binnen als buiten de GSF te (blijven) functioneren.

Op de tweede empirische deelvraag kan concluderend worden geantwoord dat er bij de factoren op individueel niveau enkel sprake is van samenhang met de voorwaarden om in huidig en toekomstig werk zowel binnen als buiten de GSF te (blijven) functioneren, maar dat geen van de factoren, via up-to-date expertise en ontwikkelingsbereidheid, samenhangt met de daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden van de oudere docenten om in huidig en toekomstig werk zowel binnen als buiten de GSF te (blijven) functioneren.

5.3 Factoren op organisatieniveau

Kijkend naar de factoren op organisatieniveau wordt op basis van de theorie verwacht dat ondersteuning door het HR-beleid, ondersteuning door de leidinggevende en ondersteuning door de naaste collega's samenhangen met duurzame inzetbaarheid en meer specifiek met up-to-date expertise en ontwikkelingsbereidheid. Voor de factoren ondersteuning door de leidinggevende en ondersteuning door de naaste collega's wordt een positieve samenhang verwacht (onder andere Brouwer et al., 2012; Ilmarinen et al., 2005; Juhdi et al., 2010).

Uit het empirisch onderzoek blijkt dat de factoren ondersteuning door het HR-beleid, ondersteuning door de leidinggevende en ondersteuning door de naaste collega's noch samenhangen met de up-to-date expertise noch met de ontwikkelingsbereidheid van oudere docenten van de GSF. Docenten die worden ondersteund door het HR-beleid van de GSF, door hun leidinggevende en door hun naaste collega's zijn dan ook niet meer of minder in staat en gemotiveerd om een diversiteit aan taken uit te voeren.

Ook bij de factoren op organisatieniveau wordt op basis van de theorie verwacht dat up-to-date expertise en ontwikkelingsbereidheid een mediërende rol hebben in de relatie tussen de factoren aan de ene kant en de loopbaanverwachtingen aan de andere kant (o.a. Van Harten et al., 2013; Van der Klink et al., 2011). Uit het empirisch onderzoek komt echter naar voren dat tevens de factoren op organisatieniveau niet samenhangen met de loopbaanverwachtingen van oudere docenten van de GSF, waardoor er geen sprake kan zijn van mediatie. Docenten die worden ondersteund door het HR-beleid van de GSF, door hun leidinggevende en door hun naaste collega's ervaren dus uiteindelijk niet meer of minder daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden om in huidig en toekomstig werk zowel binnen als buiten de GSF te (blijven) functioneren.

Op de derde empirische deelvraag kan er concluderend worden geantwoord dat er bij de factoren op organisatieniveau noch sprake is van samenhang met de voorwaarden om in huidig en toekomstig werk zowel binnen als buiten de GSF te (blijven) functioneren, noch van samenhang, via up-to-date expertise en ontwikkelingsbereidheid, met de daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden van de oudere docenten om in huidig en toekomstig werk zowel binnen als buiten de GSF te (blijven) functioneren.

5.4 Conclusie

Aan de hand van de belangrijkste inzichten uit het theoretisch en empirisch onderzoek kan afsluitend antwoord worden gegeven op de centrale vraagstelling van dit onderzoek. De centrale vraagstelling luidt:

In hoeverre hangen factoren op individueel en organisatieniveau samen met de duurzame inzetbaarheid van oudere docenten van de Gooise Scholen Federatie?

Wat betreft het concept duurzame inzetbaarheid zijn de oudere docenten van de GSF van mening dat ze redelijk in staat en gemotiveerd zijn om een diversiteit aan taken uit te voeren, maar dat hun daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden om in huidig en toekomstig werk zowel binnen als buiten de GSF te (blijven) functioneren redelijk beperkt zijn. Daarbij dient te worden opgemerkt dat docenten die in staat zijn om een diversiteit aan taken uit te voeren meer daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden ervaren om in huidig en toekomstig werk zowel binnen als buiten de GSF te (blijven) functioneren.

Kijkend naar de factoren zijn docenten die gezond en vitaal zijn en geloven in de eigen mogelijkheden meer in staat om een diversiteit aan taken uit te voeren. Bovendien zijn docenten die initiatief nemen met betrekking tot hun loopbaanontwikkeling meer gemotiveerd om een diversiteit aan taken uit te voeren. De overige factoren op individueel en organisatieniveau hangen niet samen met het als docent in staat en gemotiveerd zijn om een diversiteit aan taken uit te voeren.

Geconcludeerd kan worden dat het als docent gezond en vitaal zijn, het geloven in de eigen mogelijkheden en het initiatief nemen met betrekking tot loopbaanontwikkeling positief samenhangen met de voorwaarden om als docent in huidig en toekomstig werk zowel binnen als buiten de GSF te (blijven) functioneren, maar dat geen enkele factor op individueel en op organisatieniveau, via de voorwaarden, samenhangt met de daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden van de oudere docenten om in huidig en toekomstig werk zowel binnen als buiten de GSF te (blijven) functioneren.

Hoofdstuk 6 Discussie en aanbevelingen

Afsluitend wordt in dit hoofdstuk kritisch gekeken naar de empirische resultaten van dit onderzoek. Allereerst wordt in paragraaf 6.1 stilgestaan bij de confrontatie van de theoretische verwachtingen met de empirische resultaten, waarbij tevens de wetenschappelijke bijdrage van dit onderzoek aan bod komt. Daarna worden in paragraaf 6.2 de beperkingen van dit onderzoek besproken, waarmee de minder sterke kanten van dit onderzoek worden blootgelegd. Tot slot worden in paragraaf 6.3 aanbevelingen gegeven voor zowel vervolgonderzoek als voor de GSF.

6.1 Confrontatie theorie met empirie

De confrontatie van de theoretische verwachtingen met de empirische resultaten wordt in paragraaf 6.1.1 uitgewerkt voor het concept duurzame inzetbaarheid. Vervolgens wordt dit in de paragrafen 6.1.2 en 6.1.3 respectievelijk gedaan voor de factoren op individueel en organisatieniveau. In de paragrafen wordt tevens de wetenschappelijke bijdrage van dit onderzoek behandeld en worden alvast twee aanbevelingen voor vervolgonderzoek gegeven.

6.1.1 Duurzame inzetbaarheid

Op basis van onder andere Van Harten et al. (2013) en Van der Klink et al. (2010 in Van der Klink et al., 2011) wordt een samenhang verwacht tussen up-to-date expertise en ontwikkelingsbereidheid aan de ene kant en loopbaanverwachtingen aan de andere kant. Uit het empirisch onderzoek komt naar voren dat up-to-date expertise volgens verwachting positief samenhangt met de loopbaanverwachtingen van oudere docenten van de GSF. Ontwikkelingsbereidheid hangt echter niet samen met de loopbaanverwachtingen van docenten.

Een mogelijke verklaring voor het afwezig zijn van een samenhang tussen ontwikkelingsbereidheid en loopbaanverwachtingen is dat docenten zich als het ware in een fuik bevinden, waarbij ze het onderwijs niet meer uit kunnen komen. De mogelijkheden voor docenten om buiten het onderwijs aan het werk te gaan zijn veelal beperkt (Volkskrant, 2013). Dit blijkt ook uit de redelijk negatieve beoordeling van de oudere docenten van de GSF met betrekking tot hun loopbaanverwachtingen. De docenten achten hun daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden om in huidig en toekomstig werk zowel binnen als buiten de GSF te (blijven) functioneren dus redelijk beperkt.

De vraag die met betrekking tot de fuik kan worden opgeworpen is of duurzame inzetbaarheid van docenten dan wel relevant is. Duurzame inzetbaarheid kan gezien worden als de vervanger van levenslang werken bij één organisatie (Van der Heijden et al., 2009), wat door het grenzeloze karakter van huidige carrières belangrijk is (Thijssen et al., 2008).

Echter, door de fuik zijn de carrières van docenten vaak niet grenzeloos en werken docenten veelal lang bij één organisatie. Zo geldt voor de oudere docenten van de GSF dat de gemiddelde diensttijd als docent 25.35 jaar is en bij de huidige school 15.68 jaar. Het beschikken over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden buiten de huidige organisatie is daardoor mogelijk minder van belang.

Uit het empirisch onderzoek blijkt bovendien dat hoe ouder docenten zijn, hoe beperkter hun daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden om in huidig en toekomstig werk zowel binnen als buiten de GSF te (blijven) functioneren. Dit is in overeenstemming met de bevinding van De Lange et al. (2013) die stellen dat het voor oudere medewerkers lastiger is om mobiel te zijn op de arbeidsmarkt. Daardoor beschikken ze veelal over minder mogelijkheden (De Lange et al., 2013). Oudere docenten kunnen dan wel gemotiveerd zijn om een diversiteit aan taken uit te voeren, maar dit zorgt er niet voor dat ze meer daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden hebben.

Dat up-to-date expertise en loopbaanverwachtingen wel met elkaar samenhangen kan worden verklaard doordat de items bij up-to-date expertise betrekking hebben op het momenteel in staat zijn om een diversiteit aan taken uit te voeren. Om daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden te hebben om als docent binnen de GSF de huidige functie uit te kunnen blijven oefenen, dienen docenten daartoe in staat te zijn. Bij ontwikkelingsbereidheid gaan de items over een andere functie en nieuwe werkervaringen, wat geen betrekking heeft op het kunnen blijven uitoefenen van de huidige functie.

Bij de empirische bevinding dat geen van de factoren op individueel en op organisatieniveau samenhangt met de loopbaanverwachtingen van oudere docenten van de GSF, kan met betrekking tot de fuik dezelfde onderbouwing worden gehanteerd als bij ontwikkelingsbereidheid. Docenten die een verscheidenheid aan ervaringen hebben, gezond en vitaal zijn, geloven in de eigen mogelijkheden, initiatief nemen met betrekking tot hun loopbaanontwikkeling, worden ondersteund door het HR-beleid van de GSF, door hun leidinggevende en door hun naaste collega's hebben daardoor niet meer of minder daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden om in huidig en toekomstig werk zowel binnen als buiten de GSF te (blijven) functioneren. Aan de hand van de beschreven bevindingen leveren de specifieke context van het VO en het specifieke beroep van docent waar dit onderzoek in/onder is uitgevoerd een wetenschappelijke bijdrage. Uit dit onderzoek blijkt namelijk dat specifiek voor deze context en voor dit beroep het concept duurzame inzetbaarheid door de fuik niet zoals verwacht wordt teruggevonden.

6.1.2 Factoren op individueel niveau

Wat betreft de factoren ervaringsvariatie, welzijn, zelfeffectiviteit en zelfmanagement wordt zowel een samenhang verwacht met up-to-date expertise als met ontwikkelingsbereidheid, waarbij de samenhang voor ervaringsvariatie en zelfeffectiviteit positief is (o.a. Van der Heijden et al., 2009; Van der Klink et al., 2011; Schaufeli, 2011; Thijssen, 1996). In het empirisch onderzoek komt volgens verwachting naar voren dat bij oudere docenten van de GSF de factoren welzijn en zelfeffectiviteit positief samenhangen met up-to-date expertise

en dat de factor zelfmanagement positief samenhangt met ontwikkelingsbereidheid. De factoren ervaringsvariatie en zelfmanagement hangen echter niet samen met de up-to-date expertise van docenten. Bij ontwikkelingsbereidheid geldt dit voor de factoren ervaringsvariatie, welzijn en zelfeffectiviteit.

Met betrekking tot het afwezig zijn van een samenhang tussen zelfmanagement en up-to-date expertise kan een mogelijke verklaring zijn dat de items van zelfmanagement betrekking hebben op de toekomst en de items van up-to-date expertise op het heden. Denkbaar hangt het initiatief nemen met betrekking tot de loopbaantoekomst niet samen met het momenteel in staat zijn om een diversiteit aan taken uit te voeren. Een aanbeveling voor vervolgonderzoek is om dit longitudinaal te onderzoeken. Doordat bij longitudinaal onderzoek metingen op verschillende tijdstippen plaatsvinden, kan de daadwerkelijke invloed van zelfmanagement op up-to-date expertise over een langer tijdsbestek worden onderzocht. Mogelijk worden dan andere resultaten gevonden, omdat het effect van het initiatief nemen met betrekking tot de loopbaantoekomst kan worden gemeten.

Kijkend naar het ontbreken van een samenhang tussen ervaringsvariatie aan de ene kant en up-to-date expertise en ontwikkelingsbereidheid aan de andere kant is een mogelijke verklaring dat in het onderwijs minder competenties en vaardigheden nodig zijn dan in overige sectoren. Daardoor doet ervaringsvariatie er in de context van het onderwijs mogelijk minder toe. De Grip (2004) geeft aan dat in het onderwijs inderdaad minder competenties worden vereist en dat de verschuivingen in de vereiste competenties veel kleiner zijn dan in overige sectoren. Docenten worden dan ook veel minder geconfronteerd met kennisveroudering (De Grip, 2004). Dat het als docent hebben van een verscheidenheid aan ervaringen niet zorgt voor het meer of minder in staat en gemotiveerd zijn om een diversiteit aan taken uit te voeren, kan in dit onderzoek mogelijk worden veroorzaakt doordat in het onderwijs minder competenties en vaardigheden worden vereist. Dit betreft een wetenschappelijke bijdrage van dit onderzoek.

Bij het afwezig zijn van een samenhang tussen welzijn en zelfeffectiviteit enerzijds en ontwikkelingsbereidheid anderzijds kan een mogelijke verklaring zijn dat de motivatie om een diversiteit aan taken uit te voeren intrinsiek is en niet wordt afgedwongen door het als docent gezond en vitaal zijn of door het geloof in de eigen mogelijkheden. Dit kan echter niet wetenschappelijk worden onderbouwd, waardoor een aanbeveling voor vervolgonderzoek is om dit kwalitatief te onderzoeken. Daarbij kan de docenten naar hun mening worden gevraagd over de samenhang tussen welzijn en zelfeffectiviteit aan de ene kant en ontwikkelingsbereidheid aan de andere kant. Specifieker kan worden gevraagd of en waarom het als docent gezond en vitaal zijn en het geloven in de eigen mogelijkheden er volgens de docenten voor zorgt dat ze meer in staat zijn om een diversiteit aan taken uit te voeren.

6.1.3 Factoren op organisatieniveau

Bij de factoren ondersteuning door het HR-beleid, ondersteuning door de leidinggevende en ondersteuning door de naaste collega's wordt tevens een samenhang verwacht met zowel

up-to-date expertise als met ontwikkelingsbereidheid, waarbij de samenhang voor ondersteuning door de leidinggevende en ondersteuning door de leidinggevende positief is (o.a. Ilmarinen et al., 2005; Juhdi et al., 2010; De Lange & Van der Heijden, 2013). Uit het empirisch onderzoek blijkt dat de factoren ondersteuning door het HR-beleid, ondersteuning door de leidinggevende en ondersteuning door de naaste collega's noch samenhangen met de up-to-date expertise noch met de ontwikkelingsbereidheid van oudere docenten van de GSF.

Een mogelijke verklaring voor het afwezig zijn van een samenhang tussen de factoren op organisatieniveau aan de ene kant en up-to-date expertise en ontwikkelingsbereidheid aan de andere kant is dat duurzame inzetbaarheid toch geen gedeelde verantwoordelijkheid van de werkgever enerzijds en de werknemer anderzijds betreft, zoals wordt verondersteld op basis van Van der Heijde en Van der Heijden (2006), Van der Heijden (2002) en Schaufeli (2011). Schaufeli (2011) is van mening de verantwoordelijkheid van de werkgever het voor de medewerker creëren van omstandigheden waarbinnen talenten, kennis en vaardigheden kunnen worden ontwikkeld en kunnen worden ingezet betreft (Schaufeli, 2011). Daarbij kan worden gedacht aan ondersteuning door het HR-beleid en ondersteuning door de leidinggevende.

Aan de hand van het empirisch onderzoek blijken deze omstandigheden voor de duurzame inzetbaarheid van oudere docenten niet van belang te zijn. Mogelijk dient duurzame inzetbaarheid te worden opgevat als een individueel kenmerk en een individuele verantwoordelijkheid van de werknemer, wat volgens Thijssen et al. (2008) zo is. Thijssen et al. (2008) stellen dat de verantwoordelijkheid voor duurzame inzetbaarheid vroeger lag de overheid en werkgevers, maar dat de verantwoordelijkheid tegenwoordig bij de medewerkers zelf ligt. Daarbij is sprake van een modern psychologisch contract, omdat de percepties en verwachtingen tussen werkgever en medewerker zijn veranderd. Eigen initiatieven en zelfredzaamheid vormen de basis van een dergelijk contract (Thijssen et al., 2008). In dit onderzoek lijkt sprake te zijn van een dergelijke verschuiving van verantwoordelijkheden en een bijbehorend modern psychologisch contract, wat een wetenschappelijke bijdrage van dit onderzoek betreft.

6.2 Beperkingen van dit onderzoek

Naast de wetenschappelijke bijdrage die wordt geleverd, kent dit onderzoek ook vijf beperkingen.

Allereerst is een beperking van dit onderzoek dat er niet stil is gestaan bij de factoren op taakniveau. De werkdruk die door veel docenten als belastend wordt ervaren behoort immers tot de aanleiding van dit onderzoek. Bovendien is uit de verkennende gesprekken met docenten naar voren gekomen dat zij de factoren op taakniveau van belang achten voor de duurzame inzetbaarheid van oudere docenten. Dit is tevens door meerdere respondenten aangegeven als opmerking bij de enquête. Het onderzoeken van de factoren op taakniveau had dan ook interessante bevindingen op kunnen leveren. Echter, de GSF wenste dat daar geen onderzoek naar werd gedaan.

Daarnaast is een beperking van dit onderzoek en meer specifiek van de enquête dat er sprake kan zijn van zowel *common method bias* als van *common source bias*. Daarbij kan het zijn dat door docenten de hele enquête positief of juist negatief is ingevuld, waardoor de correlaties tussen de variabelen zijn toegenomen. Een andere beperking van de enquête betreft dat het een *self-report* is. Mogelijk beoordelen docenten zichzelf heel positief of juist heel negatief, waardoor een vertekend beeld van de werkelijkheid is verkregen. Om de negatieve effecten van *common source bias* en *self-report* in vervolgonderzoek tegen te gaan kan aan leidinggevendenden worden gevraagd om de duurzame inzetbaarheid van docenten te beoordelen. De docenten beoordelen dan zelf de factoren die samenhangen met duurzame inzetbaarheid. Wat betreft *common source bias* kan bij vervolgonderzoek gebruik worden gemaakt van meerdere onderzoeksmethoden.

Tot slot is de lage Cronbachs alfacoefficient van ontwikkelingsbereidheid een beperking van dit onderzoek. Ontwikkelingsbereidheid heeft een Cronbachs alfacoefficient van 0.620 en behoort daarmee tot het minimum. Een Cronbachs alfacoefficient van 0.7 of hoger is eigenlijk pas acceptabel (Van der Velde et al., 2013). Vanwege de belangrijke rol van ontwikkelingsbereidheid in het onderzoeksmodel is er echter voor gekozen om deze variabele te handhaven. Daarvan is een mogelijke implicatie dat ontwikkelingsbereidheid niet samenhangt met loopbaanverwachtingen. In vervolgonderzoek kan de validiteit van de gebruikte schaal van ontwikkelingsbereidheid nogmaals worden onderzocht of kan een andere schaal worden gehanteerd

6.3 Aanbevelingen

Aan de hand van de empirische resultaten kunnen in dit onderzoek gerichte aanbevelingen worden gegeven. In paragraaf 6.3.1 worden de aanbevelingen voor vervolgonderzoek besproken, waarna in paragraaf 6.3.2 de aanbevelingen voor de GSF aan bod komen.

6.3.1 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

In paragraaf 6.1 zijn al twee aanbevelingen gegeven met betrekking tot vervolgonderzoek, namelijk om de samenhang tussen zelfmanagement en up-to-date expertise longitudinaal te onderzoeken en om de samenhang tussen welzijn en zelfeffectiviteit enerzijds en ontwikkelingsbereidheid anderzijds kwalitatief te onderzoeken. Naast deze aanbevelingen kunnen nog drie aanbevelingen voor vervolgonderzoek worden gegeven.

Allereerst kan worden aanbevolen om vervolgonderzoek te doen naar de factoren op taakniveau die samenhangen met de duurzame inzetbaarheid van oudere docenten. Dat hier niet bij stil is gestaan betreft een beperking van dit onderzoek, omdat wordt verwacht dat deze factoren belangrijk zijn voor duurzame inzetbaarheid. Dit wordt verondersteld op basis van zowel de verkennende gesprekken die zijn gevoerd als de opmerkingen die bij de enquête zijn gegeven. De docenten hebben daarbij aangegeven dat ze de factoren op taakniveau als uiterst belangrijk ervaren voor hun duurzame inzetbaarheid. De factor die verreweg het meest is genoemd betreft de werkdruk. Daarnaast is ook de factor autonomie

regelmatig naar voren gekomen. Vervolgonderzoek naar de samenhang tussen de factoren werkdruk en autonomie enerzijds en de duurzame inzetbaarheid van oudere docenten anderzijds is dan ook gewenst.

Bovendien valt aan te bevelen om dit onderzoek te herhalen op andere scholen binnen het VO. Aangezien in dit onderzoek een aanzienlijk deel van de empirische resultaten afwijkt van de theoretische verwachtingen, is het interessant om te onderzoeken of elders in het VO dezelfde resultaten worden gevonden. Op die manier wordt inzichtelijk gemaakt of de resultaten van dit onderzoek specifiek gelden voor de GSF of dat de resultaten generaliseerbaar zijn naar de rest van het VO.

Tot slot kan worden aanbevolen om vervolgonderzoek te doen naar de zogeheten fuik waar docenten zich in bevinden. Daarbij is het interessant om kwalitatief te onderzoeken hoe docenten tegen de fuik aankijken. Onderzocht kan worden of ze van mening zijn dat ze zich in een fuik bevinden en indien dit het geval is, hoe dit volgens hen kan worden opgelost. Daarnaast is het interessant om te onderzoeken of de fuik er volgens de docenten voor zorgt dat hun duurzame inzetbaarheid niet meer relevant is.

6.3.2 Aanbevelingen voor de GSF

De GSF heeft zich ten doel gesteld dat voor 2016 de gesprekscyclus voor alle medewerkers functioneert als aanjager van professionalisering. Deze gesprekscyclus vormt de basis voor de aanbevelingen aan de GSF, want door middel van de gesprekscyclus kan maatwerk worden geleverd. Maatwerk is vereist, omdat uit het empirisch onderzoek blijkt dat er individuele verschillen zijn met betrekking tot de duurzame inzetbaarheid van oudere docenten van de GSF. Zo hebben vrouwelijke docenten negatievere loopbaanverwachtingen dan mannelijke docenten. Wat betreft leeftijd blijkt dat hoe ouder de docenten zijn, hoe negatiever hun loopbaanverwachtingen. Tot slot hebben docenten van de SG Huizermaat en de Gooise Praktijkschool negatievere loopbaanverwachtingen dan docenten van het A. Roland Holst College. Door als teamleider het gesprek aan te gaan met de docent over in dit geval diens loopbaanverwachtingen, kan op de individuele verschillen worden ingespeeld.

In het empirisch onderzoek komt naar voren dat oudere docenten van de GSF zichzelf als niet erg duurzaam inzetbaar beoordelen. Dit komt doordat docenten hun daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden om in huidig en toekomstig werk zowel binnen als buiten de GSF te (blijven) functioneren redelijk beperkt achten. De GSF kan de daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden binnen de organisatie vergroten door maatregelen te nemen met betrekking tot mobiliteit binnen en tussen de scholen, wat tevens een doelstelling van de GSF betreft. Daarbij kan worden gedacht aan de daadwerkelijke overstap naar een andere GSF-school, maar ook aan een soort stage waarbij docenten een maand werkzaam zijn op een andere GSF-school. Met betrekking tot mobiliteit is het van belang dat de teamleider bovendien in gesprek gaat met de docent, om de mogelijkheden te benoemen en de gewenste mogelijkheden te verkennen. Een mogelijk gevaar is dat docenten het gevoel hebben weg te moeten. Er dient dan ook te worden benadrukt dat het is om de

medewerkers te ondersteunen en op de hoogte te stellen van de mogelijkheden die er zijn binnen en mogelijk ook buiten de GSF.

Daarnaast blijkt uit het empirisch onderzoek dat oudere docenten die in staat zijn om een diversiteit aan taken uit te voeren meer daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden ervaren om in huidig en toekomstig werk zowel binnen als buiten de GSF te (blijven) functioneren. Om te investeren in de up-to-date expertise is het belangrijk om te weten wat de behoeftes zijn van de docenten. Op die manier kan gerichte actie worden ondernomen. De gesprekscyclus vormt daarbij wederom de basis. Hetzelfde geldt voor het gegeven dat docenten die initiatief nemen met betrekking tot hun loopbaanontwikkeling meer gemotiveerd zijn om een diversiteit aan taken uit te voeren. Door als teamleider met de docent in gesprek te gaan over de acties die door de docent al dan niet worden ondernomen met betrekking tot loopbaanontwikkeling, kan een sneeuwbaaleffect worden ingezet waarbij docenten zelf in actie komen. Tot slot is het belangrijk dat door de teamleider het gesprek wordt aangegaan met de docent over de mate van gezondheid en vitaliteit en het geloof in de eigen mogelijkheden. Docenten die gezond en vitaal zijn en geloven in de eigen mogelijkheden zijn meer in staat om een diversiteit aan taken uit te voeren. Door ook hier in de gesprekscyclus aandacht aan te besteden, kan mogelijk een positief effect worden bewerkstelligd.

Literatuur

Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP) (datum onbekend). *FPU (Flexibel Pensioen en Uittreden)*. Geraadpleegd via <http://www.abp.nl/over-pensioen/soorten-pensioen/fpu/> (10 februari 2014).

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 (6), 1173-1182.

Boselie, P. (2010). *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach*. Berkshire: McGraw-Hill Education.

Brouwer, S., Lange, A. de, Mei, S. van der, Wessels, M., Koolhaas, W., Bültmann, U., Heijden, B. van der & Klink, J. van der (2012). *Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken*. Groningen: Universitair Medisch Centrum Groningen, Rijksuniversiteit Groningen.

Chen, G., Gully, S.M. & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research Methods*, 4 (1), 62-83.

Docentenplein (2014, 2 januari). *Van werkloosheid naar een lerarentekort*. Geraadpleegd via <http://www.docentenplein.nl/2014/1/2/van-werkloosheid-naar-een-lerarentekort/> (16 juni 2014).

Driessen HRM (2013, 23 augustus). *Jongeren in het onderwijs hebben het lastig*. Geraadpleegd via <http://www.driessen.nl/goedbekend/jongeren-in-het-onderwijs-hebben-het-lastig/> (1 juli 2014).

Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. Londen: Sage Publications Ltd.

FNV Bondgenoten (2007). *FNV Bondgenoten: een leven lang prettig werken*. Utrecht: Stichting FNV Pers.

Forrier, A. & Sels, L. (2003). The concept employability: a complex mosaic. *International Journal of Human Resource Development and Management*, 3 (2), 102-124.

Forrier, A. & Sels, L. (2005). Het concept employability: een puzzel met veel stukjes. *Tijdschrift voor HRM*, 8 (3), 47-73.

Fugate, M., Kinicki, A.J. & Ashforth, B.E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65 (1), 14-38.

Gooise Scholen Federatie (GSF) (2002). *Taakverdelingsbeleid GSF (docenten). Actualisatie n.a.v. CAO 2002-2003*. Bussum: GSF.

GSF (2010a). *Medewerkerstevredenheidsonderzoek Gooise Scholen Federatie 2010*. Bussum: GSF.

GSF (2010b). *Ziekteverzuimrapportage Gooise Scholen Federatie 2009-2010*. Bussum: GSF.

GSF (2012). *Ziekteverzuimrapportage Gooise Scholen Federatie 2011-2012*. Bussum: GSF.

GSF (2013). *Medewerkerstevredenheidsonderzoek Gooise Scholen Federatie 2013*. Bussum: GSF.

GSF (2014a). *Leeftijdsverdeling*. Bussum: GSF.

GSF (2014b). *Ziekteverzuim 12-maands voortschrijdend gemiddelde*. Bussum: GSF.

GSF (datum onbekend). *Wat is de GSF?* Geraadpleegd via http://www.gsf.nl/Algemeen/Wat_is_de_GSF (9 februari 2014).

Graaf, S. de, Peeters, M. & Heijden, B. van der (2011). De relatie tussen employability en de intentie tot langer doorwerken. *Gedrag & Organisatie*, 24 (4), 375-392.

Grip, A. de (2004). Levensloop en personeelsbeleid in zorg en onderwijs. *Economische Statistische Berichten*, 28 (4427), 26-28.

Harten, E.J. van, Knies, E., Leisink, P.L.M. & Thijssen, J.G.L. (2013). *Supporting the employability of hospital employees: a study of the influence of job and organizational characteristics*. Paper presented at the Dutch HRM Network Conference, Leuven: November 2013.

Heijde, C.M. van der & Heijden, B.I.J.M. van der (2005). The development and psychometric evaluation of a multi-dimensional measurement instrument of employability-and the impact of aging. *International Congress Series*, 1280, 142-147.

Heijde, C.M. van der & Heijden, B.I.J.M. van der (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, 45 (3), 449-476.

Heijden, B.I.J.M. van der (2002). Individual career initiatives and their influence upon professional expertise development throughout the career. *International Journal of Training and Development*, 6 (2), 54-79.

Heijden, B. van der, Boon, J., Klink, M. van der & Meijs, E. (2009). Employability enhancement through formal and informal learning: an empirical study among Dutch non-academic university staff members. *International Journal of Training and Development*, 13 (1), 19-37.

Ilmarinen, J., Tuomi, K. & Seitsamo, J. (2005). New dimensions of work ability. *International Congress Series*, 1280, 3-7.

Juhdi, N., Pa'Wan, F., Othman, N.A. & Moxsin, H. (2010). Factors influencing internal and external employability of employees. *Business and Economics Journal*, 11, 1-10.

Klink, J.J.L. van der, Bültmann, U., Brouwer, S., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Zijlstra, F.R.H. & Wilt, G. van der (2011). Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde. *Gedrag & Organisatie*, 24 (4), 342-356.

Knies, E. (2012). *Meer waarde voor en door medewerkers : een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement* (Dissertatie). Geraadpleegd via <http://dspace.library.uu.nl/handle/1874/234628> (19 mei 2014).

Kooij, D.T.A.M., Jansen, P.G.W., Dikkers, J.S.E. & Lange, A.H. de (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31 (8), 1111-1136.

Lange, A.H. de & Heijden, B.I.J.M. van der (2013). Duurzame inzetbaarheid en ouder worden op het werk: Bent u of is de werknemer aan zet? In A.H. de Lange & B.I.J.M. van der Heijden (Eds.), *Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op het werk: interventies, best practices en integrale benaderingen* (pp. 17-64). Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.

Lange, A.H. de, Schalk, R. & Heijden, B.I.J.M. van der (2013). Ouder worden en duurzame inzetbaarheid op het werk. In Schaufeli & Bakker (Eds.), *De psychologie van arbeid en gezondheid* (pp. 381-398). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Leisink, P.L.M., Thijssen, J.G.L. & Walter, E.M. (2004). *Langer doorwerken met beleid*. Utrecht: Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschap.

McQuaid, R.W. & Lindsay, C. (2005). The concept of employability. *Urban studies*, 42 (2), 197-219.

Rijksoverheid (2014, 1 januari). *AOW-leeftijd gaat omhoog*. Geraadpleegd via <http://www.antwoordvoorbedrijven.nl/wetswijziging/verhoging-aow-leeftijd?gclid=COucvZfzxLwCFWcUwwodRUYA9Q> (10 februari 2014).

Schaufeli, W. (2007). De psychologie van arbeid en gezondheid. In W. Schaufeli & A. Bakker (Eds.), *De psychologie van arbeid en gezondheid* (pp. 1-22). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Schaufeli, W. (2011). Duurzaamheid vanuit psychologisch perspectief: een kwestie van 'fit'. In Schouten & Nelissen, *Ten minste houdbaar tot. Over urgentie van duurzame inzetbaarheid in Nederland* (pp. 96-108). Zaltbommel: Uitgeverij Thema.

Thiel, S. van (2010). *Bestuurskundig onderzoek. Een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Thijssen, J.G.L. (1996). *Leren, leeftijd en loopbaanperspectief* (Dissertatie). Geraadpleegd via <https://pure.uvt.nl/portal/files/173668/72503.pdf> (7 juli 2014).

Thijssen, J.G.L., Heijden, B.I.J.M. van der & Rocco, T.S. (2008). Toward the employability-link model: current employment transition to future employment perspectives. *Human Resource Development Review*, 7 (2), 165-183.

Velde, M. van der, Jansen, P. & Dijkers, J. (2013). *Toegepast onderzoek. Opzetten, uitvoeren en rapporteren*. Hilversum: Educatieve Uitgeverij Nederland.

Voion (2013). *Verzuimcijfers 2012, uitsplitsing naar personeels- en schoolkenmerken*. Heerlen: Voion.

Volkskrant (2013, 30 mei). *'Die mooie baan in het onderwijs is ook een fuik'*. Geraadpleegd via <http://www.volkskrant.nl/vk/nl/3184/opinie/article/detail/3449199/2013/05/30/Die-mooie-baan-in-het-onderwijs-is-ook-een-fuik.dhtml> (1 juli 2014).

VO-raad (2014, 5 juni). *CAO voortgezet onderwijs*. Geraadpleegd via <http://www.vo-raad.nl/dossiers/cao-vo> (15 juni 2014).

Vuuren, T. van, Caniëls, C.J. & Semeijn, J.H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag & Organisatie*, 24 (4), 357-374.

Zwart, B.C.H. (2008). *Duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers*. Den Haag: Sdu Uitgevers.

Bijlagen

Bijlage 1: Enquête

Negatief geformuleerde items die positief zijn gehercodeerd, zijn gemarkeerd met (n).

Factoren op individueel niveau

Ervaringsvariatie

1. Hoeveel dagen heeft u **de afgelopen 2 jaar** besteed aan scholing gericht op uw *huidige* functie? dagen

2. Hoeveel dagen heeft u **de afgelopen 2 jaar** besteed aan scholing gericht op een *andere, toekomstige* functie? dagen

3. Hoeveel dagen heeft u **de afgelopen 2 jaar** besteed aan informele manieren om bij te blijven (vakblad, stages, beroepsnetwerken)? dagen

Welzijn

Gedurende **de afgelopen maand**, hoe vaak voelde u zich

	Nooit	Heel soms	Zo af en toe	Vaak	Altijd
4. opgebrand? (n)	1	2	3	4	5
5. geïrriteerd? (n)	1	2	3	4	5
6. geestelijk uitgeput? (n)	1	2	3	4	5
7. gestrest? (n)	1	2	3	4	5

Geef bij de volgende uitspraken aan in hoeverre u het ermee eens bent. 1= geheel mee oneens, 2= grotendeels mee oneens, 3= niet oneens, niet eens, 4= grotendeels mee eens, 5= geheel mee eens. Deze antwoordopties komen in de rest van de enquête geregeld terug.

	Geheel mee oneens				Geheel mee eens
8. Als ik werk, bruis ik van de energie.	1	2	3	4	5
9. Ik voel mij sterk en fit wanneer ik aan het werk ben.	1	2	3	4	5
10. Als ik 's ochtends opsta heb ik zin om naar mijn werk te gaan.	1	2	3	4	5
<u>Zelfeffectiviteit</u>					
	Geheel mee oneens				Geheel mee eens
11. Ik ben in staat om de doelen die ik voor mijzelf heb gesteld te bereiken.	1	2	3	4	5
12. Wanneer ik word geconfronteerd met moeilijke taken, ben ik er zeker van dat ik ze volbreng.	1	2	3	4	5
13. Over het algemeen denk ik dat ik resultaten kan realiseren die belangrijk voor mij zijn.	1	2	3	4	5
14. Ik geloof dat ik kan slagen in alles waar ik mij op richt.	1	2	3	4	5
15. Ik ben in staat om vele uitdagingen met succes te overwinnen.	1	2	3	4	5
16. Ik ben ervan overtuigd dat ik veel verschillende taken effectief kan uitvoeren.	1	2	3	4	5

17. Vergeleken met andere mensen kan ik de meeste taken zeer goed uitvoeren. 1 2 3 4 5

18. Zelfs wanneer dingen ingewikkeld zijn, kan ik heel goed presteren. 1 2 3 4 5

Zelfmanagement

Nooit Heel Zo af Vaak Altijd
 soms en toe

19. Gedurende **het afgelopen half jaar**, hoe vaak dacht u na over uw toekomst wat betreft werk? 1 2 3 4 5

Wat heeft u **de afgelopen 2 jaar** zelf voor uw loopbaan gedaan?

In In Noch In In
zeer geringe gering, ruime zeer
geringe mate noch mate ruime
mate ruim mate

20. Ik heb initiatief genomen om te praten over mijn loopbaan toekomst. 1 2 3 4 5

21. Ik heb uitgezocht welke opleidingen ik zou kunnen volgen. 1 2 3 4 5

22. Ik ben nagegaan welke loopbaankeuzes voor mij haalbaar zijn. 1 2 3 4 5

23. Ik heb overwogen wat de voordelen en nadelen zijn om nog een paar jaar mijn huidige functie uit te oefenen. 1 2 3 4 5

Factoren op organisatieniveau

Ondersteuning door HR-beleid

Ik ervaar dat de volgende onderdelen van het **personeelsbeleid** binnen de GSF er in de praktijk op gericht zijn mij te ondersteunen in mijn werk:

	Geheel mee oneens			Geheel mee eens	
24. Opleiding en ontwikkeling	1	2	3	4	5
25. Doorstroom naar een andere functie en loopbaanadvisering	1	2	3	4	5
26. Beoordeling	1	2	3	4	5
27. Beloning	1	2	3	4	5
28. Taakverlichting en taakverandering	1	2	3	4	5
29. Vitaliteit (bv. preventie en gezondheid)	1	2	3	4	5
<u>Ondersteuning door leidinggevende</u>					
	Geheel mee oneens			Geheel mee eens	
30. Mijn leidinggevende toont belangstelling voor hoe ik mijn werk doe.	1	2	3	4	5
31. Mijn leidinggevende toont belangstelling voor mijn persoonlijk functioneren.	1	2	3	4	5
32. Mijn leidinggevende laat waardering merken voor mijn werk.	1	2	3	4	5

33. Mijn leidinggevende informeert mij of ik mijn werk goed aankan.	1	2	3	4	5
34. Mijn leidinggevende attendeert mij op mogelijkheden voor verdere opleiding.	1	2	3	4	5
35. Mijn leidinggevende biedt mij de mogelijkheid om aan opleidingen deel te nemen.	1	2	3	4	5
36. Mijn leidinggevende helpt mij doorgroeimogelijkheden binnen deze school te benutten.	1	2	3	4	5
37. Mijn leidinggevende steunt mij als ik met goede plannen voor mijn loopbaan kom.	1	2	3	4	5

Ondersteuning door naaste collega's

	Geheel mee oneens				Geheel mee eens
38. Mijn naaste collega's tonen belangstelling voor hoe ik mijn werk doe.	1	2	3	4	5
39. Mijn naaste collega's tonen belangstelling voor mijn persoonlijk functioneren.	1	2	3	4	5
40. Mijn naaste collega's laten waardering merken voor mijn werk.	1	2	3	4	5
41. Mijn naaste collega's informeren mij of ik mijn werk goed aankan.	1	2	3	4	5

Ontwikkelingsbereidheid

	Geheel mee oneens				Geheel mee eens
42. Ik vind het belangrijk om mezelf breed te ontwikkelen, zodat ik ook	1	2	3	4	5

andere functies binnen deze school kan uitvoeren.

43. Ik ben <i>niet</i> bereid om in een andere functie te gaan werken. (n)	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

44. Als de school mij de kans biedt op nieuwe werkervaringen dan grijp ik die graag aan.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

45. In het geval van organisatorische veranderingen wil ik graag in mijn huidige team blijven met mijn collega's. (n)	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Up-to-date expertise

	Geheel mee oneens			Geheel mee eens	
--	-------------------	--	--	-----------------	--

46. Tegenwoordig houd ik nieuwe ontwikkelingen minder goed bij. (n)	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

47. Een achturige werkdag houd ik tegenwoordig minder goed vol dan vroeger. (n)	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

48. Werkzaamheden waar ik goed in ben, worden steeds minder van belang. (n)	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

49. De vernieuwing die ik in mijn werk meemaak, gaat mij te ver. (n)	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

50. Inspannend werk kan ik tegenwoordig minder goed aan. (n)	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

51. Technologische ontwikkelingen maken veel van mijn kennis en vaardigheden overbodig. (n)	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

52. Mijn school voert veranderingen door die getuigen van respect voor ervaren werknemers zoals ik.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

53. Veel werkzaamheden houd ik minder lang vol dan jonge collega's. (n)	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

54. Veel vaardigheden die ik bezit worden niet meer op prijs gesteld. (n)

	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Loopbaanverwachtingen

	Geheel mee oneens				Geheel mee eens
55. Ik verwacht voor een hogere functie in aanmerking te kunnen komen.	1	2	3	4	5
56. Mijn kansen op een soortgelijke functie elders schat ik het komend jaar hoog in.	1	2	3	4	5
57. Ik zal meer gaan presteren in mijn huidige functie.	1	2	3	4	5
58. Ik maak komend jaar een aardige kans om door te stromen naar een hogere functie binnen deze school.	1	2	3	4	5
59. Mijn productiviteit zal komend jaar flink stijgen.	1	2	3	4	5
60. Ik verwacht buiten deze school makkelijk een soortgelijke baan te kunnen krijgen.	1	2	3	4	5

Achtergrondvariabelen

61. Wat is uw geslacht?

Man

Vrouw

Wil ik niet zeggen

62. In welk jaar bent u geboren?

19.....

Wil ik niet zeggen

63. Wat is uw hoogst behaalde bevoegdheid?

Eerstegraads

Tweedegraads

Onbevoegd

Wil ik niet zeggen

64. Hoeveel jaar bent u werkzaam bij de GSF?

- jaar Wil ik niet zeggen

65. Bij welke school/scholen bent u werkzaam?

- A. Roland Holst College Casparus College College de Brink/ISK
 De Fontein Goois Lyceum Gooise Praktijkschool
 SG Huizermaat Vechtstede College Wil ik niet zeggen

66. Hoeveel jaar bent u werkzaam bij deze school?

- jaar Wil ik niet zeggen

67. Hoeveel jaar bent u werkzaam als docent?

- jaar Wil ik niet zeggen

68. Maakt u momenteel gebruik van de BAPO?

- Ja Nee Wil ik niet zeggen

U bent aan het einde gekomen van deze enquête. Als u nog vragen of opmerkingen heeft over de enquête, dan kunt u die hieronder kwijt:

.....
.....
.....
.....

Hartelijk dank voor uw medewerking aan dit onderzoek.

Bijlage 2: Paper publieke dimensie Gooise Scholen Federatie

Dit paper hoort bij het afstudeeronderzoek dat wordt uitgevoerd in het kader van de master Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht. Het afstudeeronderzoek vindt plaats bij de Gooise Scholen Federatie (GSF), een overkoepelende organisatie van acht scholen in het VO, en heeft betrekking op de duurzame inzetbaarheid van oudere docenten. Meer specifiek wordt onderzoek gedaan naar de factoren op individueel en organisatieniveau die samenhangen met de duurzame inzetbaarheid van oudere docenten van de GSF.

De aanleiding voor dit onderzoek betreft de maatschappelijke druk op langer doorwerken die ten gevolge van de ontgroenings- en vergrijzingsproblematiek toeneemt. De GSF ervaart deze druk in combinatie met de resultaten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) 2013 als zorgwekkend, omdat het MTO 2013 interne ontwikkelingen laat zien die de duurzame inzetbaarheid van docenten kunnen aantasten. Om de gevolgen van de ontgroening en vergrijzing op te kunnen vangen, is het voor de GSF echter van belang dat oudere docenten duurzaam inzetbaar zijn.

Dit paper heeft als doel de publieke dimensie van de GSF en van het onderzoeksonderwerp duurzame inzetbaarheid van oudere docenten te onderzoeken. Deze onderwerpen worden dan ook achtereenvolgens behandeld. Daarvoor wordt allereerst een korte introductie gegeven van de GSF.

Publieke dimensie GSF

De GSF is een overkoepelende organisatie van acht scholen in het VO in de Gooi en Vechtstreek. De GSF ziet het als haar uitgangspunt dat de scholen een eigen gezicht hebben, maar elkaar vinden in hun missie en kernwaarden. Daarbij vindt de GSF het van belang dat de scholen op onderwijskundig gebied van elkaar leren en dat er wordt gezocht naar praktische voordelen. In dit kader voert de GSF gemeenschappelijk beleid op het gebied van personeel, financiën, faciliteiten en ICT. Door efficiencyvoordelen op financieel terrein zijn er volgens de GSF meer mogelijkheden, zoals moderne arbeidsvoorwaarden en deskundigheidsbevordering voor medewerkers in de vorm van onder andere de GSF Academie. Binnen de GSF Academie wordt een aantal praktische trainingen aangeboden voor de medewerkers op de scholen. De GSF is van mening dat zij ook voor de leerlingen een belangrijk voordeel biedt, want in geval van door- en afstroom kunnen zij in principe bij een andere GSF-school terecht (Gooise Scholen Federatie, datum onbekend).

Of de GSF een publieke organisatie betreft kan op meerdere gronden worden onderzocht. Daarbij is het belangrijk om op te merken dat er volgens Noordegraaf en Teeuw (2003) en Rainey (2003) geen sprake is van een duidelijke scheiding tussen publieke en private organisaties. Publieke organisaties zijn in toenemende mate bezig met bedrijfsvoering en private organisaties met maatschappelijke verantwoordelijkheid (Rainey, 2003). Organisaties kunnen dan ook in meer of mindere mate publiek of privaat zijn (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Volgens Rainey (2003) kan dit op drie formele gronden

worden vastgesteld: eigenaarschap, financiering en zeggenschap. Noordegraaf en Teeuw (2003) maken echter een onderscheid op basis van identiteit. Daarbij kunnen vier dimensies worden onderscheiden: het idee van doelgerichtheid, van oorzakelijkheid, van tijd en van orde (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Of de GSF in meer of mindere mate publiek of privaat is wordt allereerst vastgesteld op de drie formele gronden van Rainey (2003) en vervolgens aan de hand van de vier dimensies van Noordegraaf en Teeuw (2003). Concluderend wordt weergegeven of de GSF (voornamelijk) als een publieke of private organisatie kan worden bestempeld.

Eigenaarschap, financiering en zeggenschap

Bij eigenaarschap wordt bestudeerd of de organisatie een publieke of private eigenaar heeft (Rainey, 2003). De GSF dient verantwoording af te leggen aan ministerie en inspectie en behoort daarmee tot direct eigenaarschap van de overheid. De scholen betreffen bovendien publieke instellingen. Kijkend naar eigenaarschap betreft de GSF dan ook een publieke organisatie.

Wat betreft financiering word gekeken of de organisatie voornamelijk publieke of private gelden ontvangen (Rainey, 2003). De GSF ontvangt financiering uit publieke gelden, waarmee de GSF volledig wordt gefinancierd. Met betrekking tot financiering is de GSF dus wederom een publieke organisatie.

Tot slot kan volgens Rainey (2003) worden gekeken naar zeggenschap. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen economische autoriteit en politieke autoriteit. In het geval van economische autoriteit is het zeggenschap over de organisatie in handen van leidinggevenden. Bij politieke autoriteit handelt een organisatie in naam van anderen (Rainey, 2003). De GSF betreft een federatie van acht scholen en kent een College van Bestuur (CvB). Het CvB is eindverantwoordelijk voor de gang van zaken en treedt op als bevoegd gezag uit naam van de scholen. Het CvB bestuurt de stichting en de scholen die tot de stichting behoren. Aangaande zeggenschap betreft de GSF dan ook een publieke organisatie.

Wat betreft de gronden eigenaarschap, financiering en zeggenschap van Rainey (2003) kan de GSF worden bestempeld als een publieke organisatie.

Doelgerichtheid, oorzakelijkheid, tijd en orde

Allereerst het idee van doelgerichtheid, waarbij onderscheid kan worden gemaakt tussen een ateleologische en teleologische opvatting. De ateleologische opvatting wordt bij de private identiteit gehanteerd, waarbij de organisatie geen hoger doel heeft. De doelstellingen zijn gericht op de korte termijn. De publieke identiteit hangt de teleologische opvatting aan, gericht op het verwezenlijken van een hoger doel en lange termijn doelstellingen (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Het doel van de GSF is om toekomstgericht onderwijs te verzorgen dat leerlingen goed voorbereidt op vervolgonderwijs of arbeidsmarkt, alsmede op een actieve deelnamen aan het maatschappelijk leven. De GSF is

dus gericht op het verwezenlijken van een hoger doel en stelt elke vier jaar een meerjarenplan op, waardoor het idee van doelgerichtheid van de GSF teleologisch is.

Daarnaast het idee van oorzakelijkheid, waarbij een atomistische en holistische opvatting kan worden onderscheiden. De atomistische opvatting hoort bij de private identiteit en is enkel gericht op de directe effecten van het handelen. Bij de holistische opvatting van de publieke identiteit zijn oorzaak, gevolg, doelen en middelen echter niet eenduidig. De werkelijkheid wordt bij de holistische opvatting beschouwd als een complex geheel bestaande uit onderlinge afhankelijkheden (Noordegraaf & Teeuw, 2003). De GSF werkt samen met en is deels afhankelijk van onder andere gemeenten, basisscholen, instellingen in het hoger onderwijs en vakbonden. De organisaties staan constant met elkaar in verbinding en kunnen worden beschouwd als een complex geheel. Het idee van oorzakelijkheid van de GSF is dus holistisch.

Vervolgens het idee van tijd, waarbij onderscheid kan worden gemaakt tussen een statistische en dynamische opvatting. De private identiteit hanteert de statistische opvatting, welke enkel gericht is op het heden en bij het nemen van beslissingen niet kijkt naar het verleden of de toekomst. Met betrekking tot de publieke identiteit wordt gebruikgemaakt van een dynamische opvatting, welke het verleden en de toekomst in ogenschouw neemt (Noordegraaf & Teeuw, 2003). De GSF heeft als doel om toekomstgericht onderwijs te verzorgen en is gericht op innoveren. Daarbij wordt actief gewerkt aan nieuwe onderwijsvormen voor de toekomst en wordt naast de ontwikkeling van leerlingen ook geïnvesteerd in de ontwikkeling van medewerkers. Het idee van tijd van de GSF is dus dynamisch.

Tot slot het idee van orde, waarbij een verticale en horizontale opvatting kunnen worden onderscheiden. Bij de verticale opvatting van de private dimensie wordt gesproken van superieur en ondergeschikt. Wat betreft de horizontale opvatting gaat het over wederzijdse afhankelijkheden (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Het hart van de GSF betreft de scholen en de onderwijs ondersteunende dienst (OOD) heeft de verantwoordelijkheid om de scholen zoveel mogelijk werk uit handen te nemen dat niet rechtstreeks te maken heeft met onderwijs. Onder andere de naamsverandering van Centraal Bureau naar OOD geeft aan dat het idee van orde van de GSF horizontaal is.

Kijkend naar het idee van doelgerichtheid, oorzakelijkheid, tijd en orde heeft de GSF een publieke identiteit. Geconcludeerd kan worden dat aan de hand van de drie formele gronden van Rainey (2003) en de vier dimensies van Noordegraaf en Teeuw (2003) de GSF kan worden beschouwd als een publieke organisatie met een publieke identiteit.

Publieke dimensie van duurzame inzetbaarheid van oudere docenten

Organisaties bevinden zich in een maatschappelijke en bestuurlijke context, die tevens van invloed is op het gevoerde HR-beleid (Noordegraaf & Teeuw, 2003). Paauwe (2004) geeft een overzicht van de contextuele factoren die van invloed zijn op het HR-beleid. De context wordt gevormd door de competitieve dimensie van product, markt en technologie (PMT) en door de sociale, culturele en legale dimensie (SCL). PMT is afkomstig uit de sector waarin de

organisatie zit. Vanuit deze competitieve dimensie wordt vanuit de sector druk uitgeoefend op de organisatie. Om te kunnen concurreren dient de organisatie hierop in te spelen. Gedacht kan worden aan de druk om efficiënt, effectief en flexibel te handelen. Ook SCL kan druk uitoefenen op de organisatie, waarbij het gaat om legitimiteit en eerlijkheid. Zo kan er druk zijn om legitiem en eerlijk met geld en tijd om te gaan (Pauwe, 2004).

Aan het onderwijs worden vanuit de PMT dimensie steeds meer eisen gesteld, maar de beleidsruimte neemt geleidelijk toe. De GSF kiest voor educatief maatschappelijk ondernemerschap als ontwikkelingsrichting om aan de wensen uit de samenleving te kunnen voldoen. Daarbij wordt door de GSF actief gewerkt aan nieuwe onderwijsvormen en oplossingen en wordt de samenwerking met anderen opgezocht. Vanuit de SCL dimensie wordt dus gestreefd naar legitiem en eerlijk handelen en wordt de verbinding met de maatschappij gelegd. Echter, de samenwerking met anderen wordt tevens op basis van de PMT dimensie gevormd, waarbij wordt gestreefd naar efficiëntie en effectiviteit.

Wat betreft de duurzame inzetbaarheid van oudere docenten neemt door de ontgroening en vergrijzing van de samenleving de druk op langer doorwerken toe. Zo wordt de pensioengerechtigde leeftijd stapsgewijs verhoogd naar 67 jaar in 2023 en is de regeling tot Flexibel Pensioen en Uittreden voor overheid en onderwijs afgeschaft. Daarnaast is per 1 augustus 2014 binnen het VO de seniorenregeling genaamd Bevordering Arbeidsparticipatie Ouderen komen te vervallen. Vanwege de resultaten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) 2013 maakt de GSF zich zorgen over deze veranderingen, omdat het MTO 2013 interne ontwikkelingen laat zien die de duurzame inzetbaarheid van docenten kunnen aantasten. De werkdruk speelt daarbij de voornaamste rol. Vanuit de PMT dimensie wordt dan ook druk uitgeoefend op de GSF, want om het personeelsbestand op orde te houden dient de GSF gerichte acties te ondernemen. Vanuit de SCL dimensie wordt van de GSF bovendien verwacht dat ze kwalitatief goed onderwijs leveren. De GSF heeft immers een maatschappelijke functie en wordt gefinancierd door publieke gelden, waardoor wordt verwacht dat ze het geld legitiem en eerlijk investeren in kwalitatief goed onderwijs.

Ondanks dat de GSF nog geen beleid voert dat specifiek gericht is op duurzame inzetbaarheid, kunnen in het HR-beleid wel acties worden waargenomen die betrekking hebben op de mogelijkheden van docenten om zowel binnen als buiten de GSF te (blijven) functioneren. Zo wordt de hoge werkdruk aangepakt en wordt geïnvesteerd in de mobiliteit en ontwikkeling van docenten. Dit om vanuit de SCL dimensie zowel in het heden als in de toekomst kwalitatief en kwantitatief de docenten te kunnen leveren die nodig zijn. Dit gericht op het kunnen inspelen op de eisen en de wensen die vanuit de samenleving worden gesteld.

Geconcludeerd kan worden dat de duurzame inzetbaarheid van oudere docenten binnen de GSF voornamelijk een publieke dimensie heeft.

Literatuur

Gooise Scholen Federatie (datum onbekend). *Wat is de GSF?* Geraadpleegd via http://www.gsf.nl/Algemeen/Wat_is_de_GSF (9 februari 2014).

Noordegraaf, M. & Teeuw, M.M. (2003). Publieke identiteit, eigentijds organiseren in de publieke sector. *Bestuurskunde*, 12 (1), 2-13.

Paauwe, J. (2004). *HRM and performance, achieving long term viability*. New York: Oxford University Press.

Rainey, H.G. (2003). *Understanding and managing public organizations*. San Francisco: Jessey Bass.

