

**Externe duurzame inzetbaarheid bij GGZ-werknemers:
Interventiestudie naar *career adaptability* en de invloed van *career
self-management***

Masterthesis

Door: Femke Rosanna van Cappelle

Opleiding: Master Arbeids- en Organisationspsychologie - Universiteit Utrecht

Begeleiders: Marije de Goede (februari t/m april) en Ruth van Veelen (mei t/m juni)

Tweede beoordelaar: Veerle Brenninkmeijer

Datum: 30-06-2016

Aantal woorden: 8348

Samenvatting

Veranderingen in de zorgsector leiden tot verschuivingen van en zelfs het verdwijnen van banen. De werknemers in deze sector vertonen echter een lage mobiliteit en lage focus op de eigen loopbaanontwikkeling. De training ‘Regisseur van Eigen Loopbaan’ is ontwikkeld om werknemers bij deze veranderingen te ondersteunen. Allereerst is onderzocht of de training de *career adaptability* en externe duurzame inzetbaarheid van GGZ-werknemers verhoogt. Daarnaast is bekeken of *career self-management* als mediator voor de relatie tussen *career adaptability* en externe duurzame inzetbaarheid fungeert. Aan het quasi-experimentele interventieonderzoek hebben een trainingsgroep ($N = 11$) en controlegroep ($N = 19$) meegedaan. Uiteindelijk bleek de training de *career adaptability* en externe duurzame inzetbaarheid van werknemers niet te verhogen. Ook kon geen mediatie-effect van *career self-management* worden aangetoond. Voorgesteld wordt dat werkgevers en werknemers samen een cultuur creëren waarbij *career self-management* en externe duurzame inzetbaarheid voortdurend gestimuleerd en gefaciliteerd worden.

Abstract

Changes in the health care sector cause jobs to shift or even disappear. However, health care employees show a relatively low mobility and low focus on own career development. The workshop ‘Regisseur van Eigen Loopbaan’ was developed to support employees with these changes. First, the workshop’s effect on career adaptability and external employability was investigated. Furthermore, it was tested if career self-management acts as a mediator between career adaptability and external employability. A training group ($n = 11$) and control group ($n = 19$) participated in this quasi-experimental research. Results indicated that this intervention does not suffice to increase employees’ career adaptability and external employability. Also, career self-management was not found to act as a mediator. Employers and employees are suggested to collectively create a culture in which career self-management and external employability are continuously being stimulated and facilitated.

Keywords: Externe duurzame inzetbaarheid, *career adaptability*, *career self-management*, interventiestudie

Inleiding

Op de arbeidsmarkt vindt een overgang van “*employment to employability*” plaats (Greenhaus, Callanan & Godshalk, 2010, p. 6). Dit houdt in dat de lineaire, stabiele en zekere loopbaan van een werknemer verandert in een onzekere, flexibele loopbaan die zelf moet worden beheerd (Clarke, 2008; Thijssen, Van der Heijden & Rocco, 2008). Een loopbaan wordt gecreëerd door alle werk-gerelateerde ervaringen die iemand gedurende zijn of haar leven opdoet (Greenhaus et al., 2010). Deze overgang op de arbeidsmarkt gaat samen met een “nieuw” psychologisch contract (Greenhaus et al., 2010; Kluytmans & Ott, 1999; Peeters, De Jonge & Taris, 2014). Dit contract is een impliciete, ongeschreven overeenkomst tussen de werkgever en werknemers (Greenhaus et al., 2010). Vroeger ging het psychologische contract om enerzijds presteren en loyaliteit vanuit werknemers en anderzijds baanzekerheid vanuit de werkgever. Nu wordt vanuit werkgevers verwacht dat werknemers een hoge mate van zelfsturing, flexibiliteit en mobiliteit (tussen meerdere organisaties wisselen) toepassen in hun loopbaanontwikkeling. Daar staan mogelijkheden tot ontwikkeling van de werknemer tegenover (Greenhaus et al., 2010).

Het nieuwe psychologische contract doet ook zijn intrede in de gezondheids- en welzijnssector. Op dit moment verandert er namelijk veel in de zorg (Arbeid in Zorg en Welzijn [AZW], 2014), waardoor baanzekerheid niet meer kan worden gegeven. Een van die veranderingen is het doorvoeren van beleidsmaatregelen door de overheid en zorgverzekeraars om de oplopende zorgkosten in te perken (Rijksoverheid, 2013; Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen [UWV], 2015). Voor de geestelijke gezondheidszorg (GGZ) heeft dit tot gevolg dat instellingen minder geld krijgen en dat de zorg anders moet worden ingericht. Ook gaat de focus van een klinische setting, naar een meer ambulante zorg waarbij het zelfmanagement van de cliënten/patiënten gestimuleerd wordt (Rijksoverheid, 2013). Door het invoeren van deze beleidsmaatregelen worden door reorganisaties en bezuinigingen personeelsoverschotten verwacht. Uiteindelijk zal de inhoud van veel beroepen in de zorg veranderen (AZW, 2014).

De (gevolgen van de) beleidsmaatregelen vragen, in overeenstemming met het nieuwe psychologische contract, om mobiliteit en aanpassingsvermogen vanuit de werknemers in de zorg. Het probleem is echter dat in de zorgsector de mobiliteit juist is afgenomen en dat werknemers zich te weinig op de eigen loopbaanontwikkeling richten. Werknemers durven zelfs niet te veranderen van baan (AZW, 2014). Een mogelijke oplossing voor de lage mobiliteit en lage focus op eigen loopbaanontwikkeling, is het stimuleren van de *employability* van werknemers. *Employability*, oftewel duurzame inzetbaarheid in het

Nederlands, kan worden gedefinieerd als het vermogen van een individu om passend werk te krijgen, te behouden en nieuw werk te krijgen als dat nodig is (Hillage & Pollard, 1998). Een verhoging van duurzame inzetbaarheid bij werknemers zou meer baanzekerheid (Wittekind, Raeder & Grote, 2010), baanmogelijkheden (Thijssen et al., 2008) en baankansen (McArdle, Waters, Briscoe & Hall, 2007) kunnen opleveren.

Op dit moment is in de gezondheids- en welzijnssector de duurzame inzetbaarheid nog laag in vergelijking met andere sectoren (Kraan, Wevers, Geuskens & Sanders, 2011). Ook uit cijfers van het Centraal Bureau van de Statistiek (CBS) blijken de waargenomen interne (39,2%) en externe (42,7%) duurzame inzetbaarheid in deze sector beduidend lager te zijn dan de gemiddelden van alle sectoren (respectievelijk 47,0% en 53,2%; CBS, 2015). Vooral een verhoging van de externe duurzame inzetbaarheid zou mogelijk de mobiliteit van werknemers kunnen vergroten. Een effectieve interventie voor deze verhoging zou de zorgsector kunnen helpen om aan de veranderingen op de arbeidsmarkt te voldoen.

Aangezien er nog weinig wetenschappelijke interventiestudies naar duurzame inzetbaarheid zijn gedaan (Brouwer et al., 2012), heeft het huidige onderzoek als doel hier een bijdrage aan te leveren. Ten tweede beoogt het onderzoek een oplossing voor de lage mobiliteit binnen de zorgsector te vinden. Onderzocht wordt of een interventie op *career adaptability*, via *career self-management*, voor een sterkere mate van externe duurzame inzetbaarheid zorgt.

Duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid is een complex begrip (Wittekind et al., 2010). Er worden veel verschillende definities voor duurzame inzetbaarheid gehanteerd (Schaufeli, 2011). Volgens Thijssen et al. (2008) vallen de definities van eerdere onderzoeken onder drie perspectieven. Namelijk (1) de huidige competenties van een werknemer om diverse taken en banen correct te kunnen uitvoeren, (2) persoonlijke factoren die enerzijds bepalen of iemand de baanmogelijkheden kan gebruiken en anderzijds toekomstig arbeidsmarkt perspectieven beïnvloeden en (3) contextuele factoren die toekomstige arbeidsmarkt perspectieven beïnvloeden. Een andere indeling is die Rothwell en Arnold (2007) gebruiken bij het ontwikkelen van een vragenlijst, namelijk de interne (binnen de huidige organisatie) en externe (buiten de huidige organisatie) duurzame inzetbaarheid. Uit de resultaten blijkt dit onderscheid inderdaad aanwezig te zijn.

Het huidige onderzoek richt zich alleen op de door de werknemer waargenomen externe duurzame inzetbaarheid. Externe duurzame inzetbaarheid is het kunnen en willen werken bij een andere werkgever. Dit geldt voor nu, maar ook voor in de toekomst (Van der

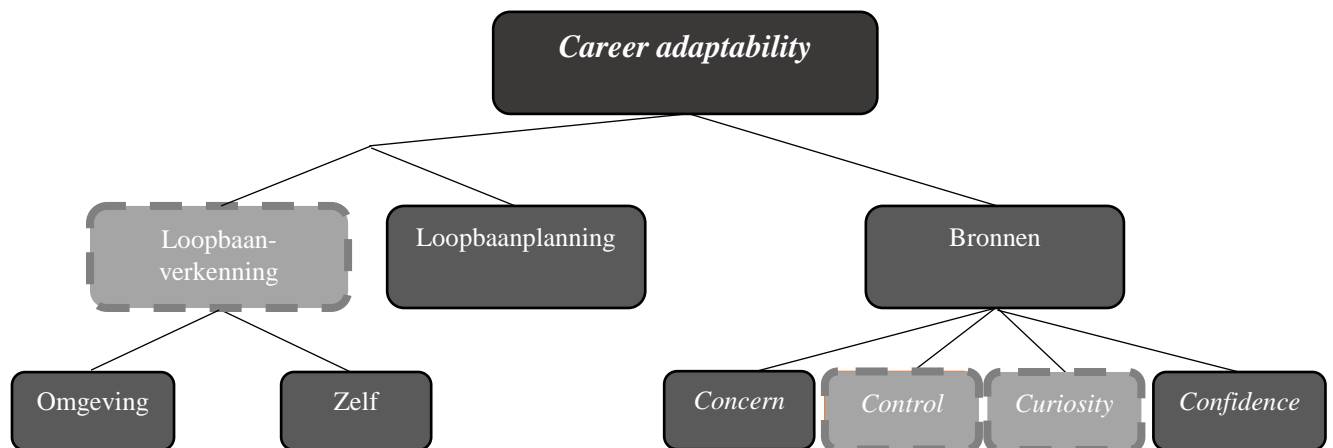
Klink et al., 2011). Bij een hoge mate van externe duurzame inzetbaarheid heeft de werknemer de overtuiging en de wil met zijn of haar kennis, vaardigheden en werkervaring bij een andere organisatie inzetbaar te zijn. Dit kan binnen eenzelfde of een andere functie zijn (Juhdi, Pa'Wan, Othman & Moxsin, 2010; Rothwell & Arnold, 2007).

Career adaptability

Het is echter de vraag hoe een interventie kan stimuleren dat een werknemer in een hogere mate inzetbaar wordt bij een andere organisatie. Met andere woorden, wat zorgt voor een hogere mate van externe duurzame inzetbaarheid bij werknemers in de zorgsector? Een onderliggende eigenschap van duurzame inzetbaarheid is *career adaptability* (Fugate, Kinicki & Ashforth, 2004; Fugate & Kinicki, 2008). De relatie tussen *career adaptability* en duurzame inzetbaarheid komt in meerdere onderzoeken naar voren (voor een review zie Williams, Dodd, Steele & Randall, 2015). *Career adaptability* resulteert in (Clark, 2008) of verhoogt (Fugate et al., 2004; Fugate & Kinicki, 2008) de duurzame inzetbaarheid van een werknemer. Dit verband is in eerdere onderzoeken voornamelijk theoretisch onderbouwd en het huidige onderzoek beoogt dit empirisch te bekrachtigen.

Career adaptability is “het kunnen en willen veranderen van persoonlijke factoren om aan de eisen van de omgeving te kunnen voldoen” (Fugate et al., 2004, p. 21). Daarnaast wordt het gedefinieerd als “de houdingen, competenties en gedragingen die individuen gebruiken in het passend maken van zichzelf zodat het werk bij hen past” (Savickas, 2005, p. 45). In de relatie met externe duurzame inzetbaarheid gaat het dus om het vermogen van een werknemer zichzelf te veranderen en daardoor in een andere organisatie inzetbaar te zijn. *Career adaptability* kan op meerdere manieren gecategoriseerd worden (zie *Figuur 1*). De onderdelen bieden elk een ander perspectief op dit begrip en zijn ook niet uitwisselbaar (Hirschi, Herrmann & Keller, 2015). Een eerste categorisatie is enerzijds het verkennen en anderzijds het plannen van de loopbaan (Klehe, Zikic, Van Vianen & De Pater, 2011). Dit laatste onderdeel, loopbaanplanning, is het bepalen van toekomstige loopbaanontwikkelingen, en loopbaandoelen opstellen en behalen. Daarentegen is loopbaanverkenning het verkrijgen van informatie van de omgeving of over zichzelf (Klehe et al., 2011). Verkenning van de loopbaan, mits correct gedaan, zal resulteren in meer zelfbewustzijn bij werknemers (Greenhaus et al., 2010). Zelfbewustzijn is een belangrijke “metacompetentie” in de veranderende loopbanen van tegenwoordig (Hall, 2004) en is essentieel in effectief loopbaanmanagement (Greenhaus et al., 2010). Meer zelfverkenning, en dus zelfbewustzijn, is dan ook belangrijk voor de veranderende banen in de gezondheids- en welzijnssector. Werknemers zullen zich immers meer op de eigen loopbaanontwikkeling moeten richten

(AZW, 2014). Naast dit onderscheid kan ook gekeken worden naar de competenties van Savickas en Porfeli (2012). Zij noemen dat *career adaptability* uit de volgende vier competenties bestaat, namelijk (1) *concern*: vooruit kijken en voorbereid op wat komen gaat, (2) *control*: verantwoordelijk voor jezelf en de omgeving worden, (3) *curiosity*: verkenning door het denken over jezelf in verschillende situaties en rollen, en (4) *confidence*: het verwezenlijken en implementeren van keuzes. Elk van deze competenties kunnen op een eigen manier mogelijkheden bieden om de externe duurzame inzetbaarheid te verhogen.



Figuur 1. Onderverdeling van het begrip *career adaptability* met de licht grijze vakken als focus van de interventie

Training ‘Regisseur van Eigen Loopbaan’. In de wetenschappelijke literatuur is nog geen overeenstemming of *career adaptability* te veranderen en te leren is. Naast de studie van Koen (2013) zijn geen eerdere interventiestudies naar dit concept gedaan. Verbruggen en Sels (2008) vinden een toename in *career adaptability* door loopbaanbegeleiding, maar dit effect vermindert na zes maanden. Hierdoor zien zij *career adaptability* als een persoonlijkheidstrekk. Daarentegen zien Savickas en Porfeli (2012) het als een psychosociale competentie die beter te veranderen is dan een persoonlijkheidstrekk. Ook uit de interventiestudie van Koen (2013) blijkt dat *career adaptability* te veranderen is. Bovendien helpen zelfreflectie en loopbaanverkenning bij het leren van *career adaptability* (Bimrose, Brown, Barnes, Hughes, 2011) en staat deze eigenschap dus niet vast. Omdat de meeste bovenstaande bevindingen aantonen dat *career adaptability* van werknemers wel degelijk te veranderen is, wordt daar in het huidige onderzoek ook vanuit gegaan. Voor de huidige studie is daarom een interventie voor het verhogen van *career adaptability* ontwikkeld.

De interventie die de *career adaptability* onder werknemers in de zorgsector beoogt te verhogen, en daarmee de externe duurzame inzetbaarheid, is de training ‘Regisseur van Eigen Loopbaan’. De training richt zich op drie onderdelen van *career adaptability* (zie *Figuur 1*). Allereerst richt de training zich op het onderdeel loopbaanverkenning (Greenhaus et al., 2010; Klehe et al., 2011). De training is ontwikkeld om op individueel niveau zelfinzicht en – bewustzijn omtrent de loopbaan te creëren. Door informatie te vergaren over zichzelf, wordt verkend wat de werknemer kan en wil. Daarnaast wordt gevraagd aan de werknemers in de training om een droombaan te beschrijven en hun rol daarin. Dit sluit aan bij de competentie *curiosity* (Savickas & Porfeli, 2012). Er is gekozen voor loopbaanverkenning en *curiosity*, omdat de focus op eigen loopbaanontwikkeling in de zorgsector op dit moment laag is (AZW, 2014). Het verzamelen van relevante informatie kan helpen bij een completere en correcte perceptie van wat iemand kan en wil. Ook kan verkenning helpen bij het opstellen van loopbaandoelen en -plannen (Greenhaus et al., 2010). Het zou dus een begin kunnen zijn van het bezig zijn met de eigen loopbaanontwikkeling bij werknemers in de zorgsector. Tot slot wordt het verantwoordelijkheidsgevoel van de werknemer voor de eigen loopbaan aangesproken. De werknemer zal uiteindelijk zelf de regie over de eigen loopbaanontwikkeling moeten nemen, aangezien werkgevers dit minder zullen gaan doen (Thijssen et al., 2008). Dit past bij de competentie *control* (Savickas & Porfeli, 2012).

Relatie tussen externe duurzame inzetbaarheid en *career adaptability*

In het huidige onderzoek wordt eerst onderzocht of de training ‘Regisseur van Eigen Loopbaan’ daadwerkelijk een invloed heeft op de *career adaptability* van de werknemers. Omdat loopbaanverkenning, *curiosity* en *control* onderdeel zijn van de interventie, is de verwachting dat de training *career adaptability* verhoogt. De volgende eerste hypothese wordt daarom gesteld:

Hypothese 1: De interventie zal de *career adaptability* van de trainingsgroep verhogen in vergelijking met de controlegroep

Vervolgens is het de vraag of een verhoogde mate van *career adaptability* door de interventie ook de externe duurzame inzetbaarheid van werknemers verhoogt. Met andere woorden, als werknemers een training volgen waardoor ze meer gaan exploreren wat ze kunnen en willen in hun loopbaan, zijn ze dan ook meer geneigd om een baan te zoeken bij een andere werkgever? De positieve relatie tussen *career adaptability* en (externe) duurzame inzetbaarheid komt in meerdere onderzoeken naar voren (bijvoorbeeld Clarke, 2008; Williams

et al., 2015). De volgende hypothese wordt daarom gesteld:

Hypothese 2: De interventie zal door het verhogen van *career adaptability* de externe duurzame inzetbaarheid van de trainingsgroep verhogen in vergelijking met de controlegroep

Career self-management

Als een interventie ter bevordering van de *career adaptability* inderdaad de externe duurzame inzetbaarheid van werknemers in de zorgsector bevordert, welke processen verklaren dan deze positieve invloed? Wat kunnen werknemers doen om daadwerkelijk *career adaptability* te gebruiken om inzetbaar te zijn in andere organisaties? In deze studie wordt verwacht dat *career self-management* hier een belangrijke rol in speelt. *Career self-management* kan worden gedefinieerd als het nemen van de verantwoordelijkheid in het zelf beheren of managen van de eigen loopbaan (Clarke, 2008). Het bredere begrip *career management* is een proces waarbij individuen loopbaandoelen en –strategieën ontwikkelen, implementeren en controleren (Greenhaus et al., 2010). *Career self-management* is het persoonlijk inspannen van de werknemer om eigen loopbaanambities te realiseren (De Vos, Dewettinck & Buyens, 2007). De verantwoordelijkheid voor loopbaanontwikkeling ligt bij *career self-management* bij de werknemer. Bij *career management* hoeft dit niet zo te zijn.

Career self-management is gericht op mobiliteit of op het verbeteren van de huidige baan (Kossek, Roberts, Fisher & Demarr, 1998). Vooral het eerste sluit door de focus op externe duurzame inzetbaarheid aan bij deze studie. Een tweede indeling is de gedragsmatige en reflectieve component (De Vos & Soens, 2008). De gedragsmatige component benadrukt de acties die iemand onderneemt gericht op het managen van de eigen loopbaan. Hierbij staat de proactiviteit van de werknemer centraal (De Vos et al., 2007; De Vos & Soens, 2008). Voorbeelden van acties zijn het contact leggen met anderen uit een bepaald vakgebied of het curriculum vitae up-to-date houden. De tweede component bevat loopbaaninzichten en een realistische beoordeling die iemand ontwikkelt ten opzichte van de eigen loopbaan. Hierdoor kunnen geschikte keuzes worden gemaakt (De Vos et al., 2007; De Vos & Soens, 2008). Dit gaat bijvoorbeeld om het vragen van feedback of informatie opzoeken over mogelijke loopbaankansen.

De drie begrippen die in het huidige onderzoek centraal staan hebben raakvlakken, maar verschillen inhoudelijk wel van elkaar. Zo verschilt *career self-management* van *career adaptability*, omdat bij de reflectieve component van *career self-management* de loopbaan wordt verkend om een bepaalde keuze te maken (De Vos & Soens, 2008). Deze keuze is bij

career adaptability, specifiek de onderdelen loopbaanverkenning en *curiosity*, niet direct aanwezig. Het gaat hier meer om een intentie van de werknemer in plaats van het uitvoeren van concrete acties. *Career self-management* verschilt van externe duurzame inzetbaarheid, omdat bij het eerste begrip plannen worden gemaakt om bijvoorbeeld de organisatie te verlaten. Dit betekent nog niet dat de werknemer ook daadwerkelijk in staat is en de wil heeft om bij een andere organisatie te werken. Dit staat wel bij externe duurzame inzetbaarheid centraal. Een voorbeeld om het verschil tussen de drie begrippen aan te duiden is: Als werknemer Anja het vermogen heeft om zichzelf aan een nieuwe werkomgeving aan te passen door informatie over zichzelf en de omgeving te vergaren (*career adaptability*), daar concrete acties voor onderneemt door bijvoorbeeld passende vacatures te zoeken (*career self-management*), dan zou Anja daardoor bij een andere organisatie kunnen en willen werken (externe duurzame inzetbaarheid).

Als *career self-management* het proces tussen *career adaptability* en externe duurzame inzetbaarheid verklaart, dan moet in eerste instantie een verband tussen *career adaptability* en *career self-management* aanwezig zijn. Uit onderzoek binnen de transportindustrie blijkt dat er inderdaad een positieve samenhang is. Er wordt gesteld dat het onmogelijk is om *career self-management* gedrag te vertonen als de werknemer niet gelooft dat hij of zij kan veranderen en zo om kan gaan met nieuwe situaties (Kossek et al., 1998). Bovendien worden *career adaptability* en specifiek loopbaanverkenning als essentiële onderdelen van het bredere begrip *career management* gezien (Greenhaus et al., 2010). Dit zou kunnen betekenen dat hetzelfde effect ook voor *career self-management* geldt. In het huidige onderzoek wordt bekeken of de positieve invloed van *career adaptability* op *career self-management* ook in de zorgsector aanwezig is. De volgende hypothese is daarom opgesteld:

Hypothese 3a: De interventie zal door het verhogen van *career adaptability* het *career self-management* van de trainingsgroep verhogen in vergelijking met de controlegroep

Als *career self-management* het eerder genoemde proces verklaart, dan is naast *career adaptability* ook een verband met externe duurzame inzetbaarheid nodig. Regelmatig wordt dit verband in de wetenschappelijke literatuur beschreven (e.g. Clarke, 2008; Lievens, 2012). Zo blijkt *career self-management* een bevorderende invloed te hebben op duurzame inzetbaarheid (Clarke, 2008). Daarnaast wordt *career self-management* in eerdere onderzoeken met onder anderen de volgende schalen gemeten: mobiliteit georiënteerd gedrag

(Sturges, Guest, Conway & Davey, 2002) of bereidheid om van baan te veranderen (Kossek et al., 1998). Waarbij een positieve samenhang tussen mobiliteit en *career self-management* ook werd gevonden (Sturges et al., 2002). Dit leidt tot de volgende hypothese:

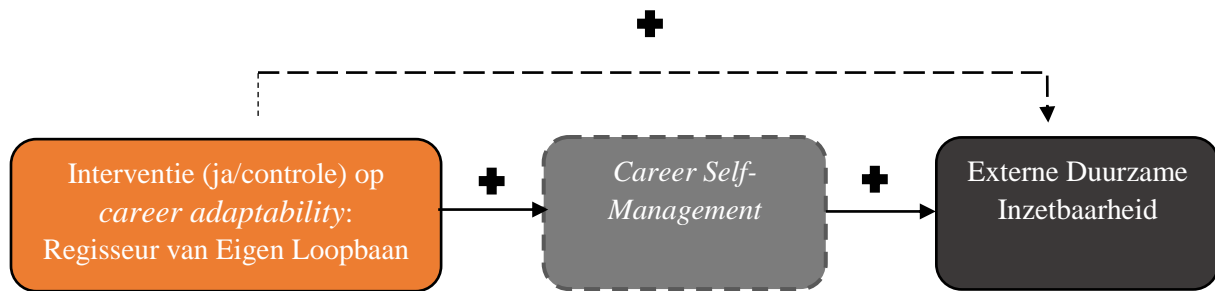
Hypothese 3b: Een verhoging van *career self-management* zal de externe duurzame inzetbaarheid van de trainingsgroep verhogen in vergelijking met de controlegroep

Eenzijds is dus de verwachting dat *career adaptability* van een werknemer een positieve invloed heeft op het *career self-management* van deze werknemer (Greenhaus et al., 2010; Kossek et al., 1998). Anderzijds kan *career self-management* weer leiden tot externe duurzame inzetbaarheid (Clarke, 2008; De Vos & Soens, 2008). Deze verbanden worden weergegeven in *Figuur 2*. Dit zou kunnen betekenen dat *career self-management* als mediator tussen *career adaptability* en externe duurzame inzetbaarheid fungeert. Deze rol van *career self-management* op het proces is niet direct met eerdere onderzoeken aan te tonen. Vandaar dat de volgende hypothese exploratief wordt gesteld:

Hypothese 3c: De positieve relatie tussen *career adaptability* en de externe duurzame inzetbaarheid van de werknemer wordt verklaard door het *career self-management* van de werknemer

Huidige studie

In de huidige studie wordt getracht een bijdrage te leveren aan wetenschappelijke interventiestudies over het stimuleren van externe duurzame inzetbaarheid. Daarnaast wordt getracht een oplossing voor de lage mobiliteit in de zorgsector te bieden. Dit wordt gedaan door de effectiviteit van de training ‘Regisseur van Eigen Loopbaan’ in het verhogen van de mate van *career adaptability* te onderzoeken. Ook wordt de invloed van *career self-management* op dit proces onderzocht. De eerste verwachting is dat de training ‘Regisseur van Eigen Loopbaan’ de *career adaptability* van de werknemers in de trainingsgroep verhoogt (*Hypothese 1*). Daarnaast wordt verwacht dat de training een positieve invloed heeft op de externe duurzame inzetbaarheid (*Hypothese 2*). Tot slot wordt verwacht dat *career self-management* als mediator fungeert tussen *career adaptability* en externe duurzame inzetbaarheid van werknemers (*Hypothesen 3a, 3b en 3c*). In *Figuur 2* worden de verwachte relaties met externe duurzame inzetbaarheid weergegeven. De hypothesen zijn door middel van een online vragenlijst op twee meetmomenten bij begeleiders, verpleegkundigen en verzorgenden van GGZ Centraal in de regio Veluwe & Veluwe Vallei getest.



Figuur 2. Procesmodel van externe duurzame inzetbaarheid met de interventie op *career adaptability* en met *career self-management* als mediator

Methodie

Design

Dit onderzoek is een interventiestudie (trainingsgroep versus controlegroep) waarbij een herhaalde meting tussen twee groepen is toegepast (pre- en postmeting). Voor en na de training ‘Regisseur van Eigen Loopbaan’ is een online vragenlijst afgenomen waarin *career adaptability* (manipulatiecheck), *career self-management* (mediator) en externe duurzame inzetbaarheid (afhankelijke variabele) zijn gemeten. Werknemers van GGz Centraal konden zich vrijwillig voor de training opgeven. Dit is een quasi-experimenteel onderzoeksdesign, omdat geen random allocatie aan de condities heeft plaatsgevonden.

Participanten

De doelgroep bestond uit 398 werknemers met de functie begeleider, verzorgende of (leerling-) verpleegkundige die vallen onder de regio Veluwe & Veluwe Vallei van GGz Centraal. Bij het eerste meetmoment (T1) hebben in totaal 92 werknemers (23%) meegedaan en bij het tweede meetmoment (T2) 60 werknemers (15%). Uiteindelijk hebben 30 participanten meegedaan aan beide meetmomenten, waarvan elf in de trainingsgroep en negentien in de controlegroep. Dit was een response van 8%.

De gemiddelde leeftijd van de steekproef was 43.60 jaar ($SD = 12.28$). Gemiddeld werkten de participanten 16.40 jaar ($SD = 10.41$) in de organisatie en 9.37 jaar ($SD = 7.04$) in dezelfde functie. Zeven (23%) mannen en 23 (77%) vrouwen hebben aan de studie deelgenomen. Bijna de helft van de participanten is MBO geschoold, de andere helft is HBO geschoold en de overige participanten hadden vwo gedaan of is de opleiding onbekend. De

helpt had de functie verpleegkundige, één kwart was begeleider en de rest was verzorgende, leerling-verpleegkundige of onbekend. Bijna driekwart werkte in een kliniek of sociowoning, enkelen ambulant en de rest in een beschermde woonvorm of onbekend. Opvallend is dat elke participant in de trainingsgroep in een kliniek of sociowoning werkte. Bij de controlegroep was dit meer verdeeld.

Procedure

Op het moment van de studie was GGz Centraal aan het reorganiseren en heerste er onzekerheid en enige weerstand bij het personeel (Leidinggevenden en management van GGz Centraal, persoonlijke communicatie, februari, 2016). Om desondanks voldoende draagvlak te creëren voor het huidige onderzoek zijn gesprekken gevoerd met leidinggevenden, personeelsadviseurs en kwaliteitsmedewerkers. Daarnaast zijn presentaties gegeven aan meerdere teams binnen de organisatie om het onderzoek onder de aandacht te brengen. Hier was ook de mogelijkheid om vragen te stellen. De presentatie bevatte informatie over de onderzoeker, de redenen voor het doen van dit onderzoek, wie de doelgroep was, informatie over de training, het belang van het onderzoek voor de werknemer en het tijdsverloop. Steeds is benadrukt dat het onderzoek losstond van GGz Centraal en dat alles anoniem werd behandeld.

De participanten zijn via de mail uitgenodigd om een online vragenlijst in te vullen. Hier is een samenvatting van het onderzoek (*Bijlage 1*) bijgevoegd. Daarnaast is op intranet een uitnodiging voor de doelgroep geplaatst om aan het onderzoek mee te doen. Na T1 is de training ‘Regisseur van Eigen Loopbaan’ gegeven, waarvoor de werknemers zich vrijwillig konden opgeven. Na twee dagen tot vier weken na de training hebben participanten van de trainingsgroep en de controlegroep de vragenlijst nog een keer ingevuld.

Stimuli & Meetinstrumenten

Meetinstrumenten. De online vragenlijst is een samenstelling van (onderdelen van) bestaande vragenlijsten. Waar nodig zijn de items door drie onafhankelijke personen vertaald en door de onderzoeker samengesteld. Elke vraag kon met een 5-puntsschaal worden beantwoord (zie *Bijlage 2*).

Career adaptability. In totaal bestond de meting van *career adaptability* uit 26 items. Op basis van betrouwbaarheid analyses zijn vijf items verwijderd. Uiteindelijk had de schaal 21 items en een hoge betrouwbaarheid ($\alpha_{T1} = .80$, $\alpha_{T2} = .82$). De vragen van de *career adaptability* van de werknemer zijn onderverdeeld in drie subschalen. De schalen waren: loopbaanverkenning (12 items; Stumpf, Colarelli & Hartman, 1983; e.g., “In welke mate heeft

u de afgelopen drie maanden informatie gezocht over bepaalde banen of organisaties?"; $\alpha_{T1} = .82$ en $\alpha_{T2} = .85$), en de competenties *curiosity* (4 items; e.g., "Verschillende mogelijkheden onderzoeken"; $\alpha_{T1} = .82$ en $\alpha_{T2} = .64$) en *control* (5 items; e.g., "Verantwoordelijkheid nemen voor mijn daden"; $\alpha_{T1} = .73$ en $\alpha_{T2} = .84$) uit de *Career Adapt-Abilities Scale* (CAAS; Van Vianen, Klehe, Koen & Dries, 2012)

Career self-management. *Career self-management* is gemeten met elf items die gebaseerd zijn op de schalen *networking* en *practical things* (Sturges et al., 2002; e.g., "Ik heb contacten gelegd met mensen in vakgebieden waar ik graag zou willen werken" en "Ik heb mijn CV [curriculum vitae] up-to-date gehouden"; $\alpha_{T1} = .81$ en $\alpha_{T2} = .68$).

Externe duurzame inzetbaarheid. De afhankelijke variabele is met acht items gemeten en gebaseerd op bestaande vragenlijsten (Juhdi et al., 2010 en Rothwell & Arnold, 2007; e.g., "Ik zou mijn baan kunnen verruilen voor een soortgelijke baan in een andere organisatie" en "Mijn werkervaring geeft mij de mogelijkheid om inzetbaar te zijn in een andere organisatie"; $\alpha_{T1} = .72$ en $\alpha_{T2} = .81$). Eén participant had deze schaal op T1 niet ingevuld. De gegevens zijn aangevuld met het gemiddelde van de totale score op deze schaal.

Interventie. De interventie was de twee uur durende training 'Regisseur van Eigen Loopbaan'. In totaal is de training vier keer door de onderzoeker gegeven en gemiddeld deden per training vier participanten mee. De interventie vond plaats in een foyer van GGZ Centraal. De ontwikkeling van de training is gebaseerd op de richtlijnen van Leigh (2006). Het is door vier, waaronder ook gecertificeerde, trainers binnen de organisatie beoordeeld en mee ontwikkeld.

Een opzet van de training is te vinden in *Bijlage 3*. Drie vragen stonden centraal: "Wat kan ik?", "Wat wil ik?" en "Hoe presenteer ik wat ik kan en wil naar een ander?". Er is gebruikt gemaakt van een competentielijst (zie *Bijlage 4*) om de eerste vraag te beantwoorden. Deze lijst bestond uit 72 competenties die gemakkelijk te observeren zijn en daardoor bruikbaar voor een training (Lievens, 2012). Het opstellen en concreet maken van een droombaan is gebruikt bij het inzicht geven in wat een werknemer zou willen. Voor het presenteren naar een ander zijn rollenspellen en het schrijven of filmen van een script gebruikt. De focus van de training was op het individu, aangezien loopbaanontwikkeling een individueel proces is (Greenhaus et al., 2010). Door ook gezamenlijke oefeningen te doen, konden anderen helpen bij de eigen ontwikkeling.

Om tijdens de training een cultuur met openheid, vertrouwen en experimenteren te creëren is voorafgaand aan de training een informeel inloopmoment georganiseerd. Hier is muziek afgespeeld en konden de participanten elkaar leren kennen. Daarnaast was aan het begin van de training afgesproken dat alle persoonlijke verhalen binnen de groep bleven. De

werknemers hadden oefeningen in een werkboek gemaakt. Deze map mochten de werknemers na afloop mee naar huis nemen.

Analyses

Om te onderzoeken of een verschil bestaat in *career adaptability* en externe duurzame inzetbaarheid tussen de trainingsgroep en de controlegroep is een repeated-measures ANOVA uitgevoerd. Om te analyseren of *career self-management* als een mediator fungeert, is een regressie test met het programma PROCESS (Hayes, 2012) uitgevoerd. Voor de analyses is gebruik gemaakt van IBM SPSS Statistics 23.

Resultaten

Beschrijvende gegevens

In *Tabel 1* staan de descriptieve gegevens. Door middel van een gepaarde *t*-test is geanalyseerd of de totale gemiddelden verschilden over tijd. Hier zijn geen verschillen gevonden.

Tabel 1. Gemiddelden en standaarddeviaties per meetmoment en per groep van *career self-management*, externe duurzame inzetbaarheid, *career adaptability*, loopbaanverkenning, *curiosity* en *control* en de *t*-testwaarden

	T1						T2						<i>t</i> (29)
	Training		Controle		Totaal		Training		Controle		Totaal		
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	
<i>Career self-management</i>	2.64	0.07	2.90	0.59	2.81	0.63	2.79	0.49	2.95	0.51	2.89	0.50	1.09
Externe duurzame inzetbaarheid	3.47	0.48	3.59	0.49	3.54	0.48	3.65	0.57	3.59	0.48	3.61	0.51	0.97
<i>Career adaptability</i>	3.00	0.46	2.99	0.36	2.99	0.39	3.09	0.38	3.11	0.42	3.10	0.40	1.66
Loopbaanverkenning	2.33	0.58	2.26	0.63	2.28	0.60	2.54	0.60	2.44	0.67	2.48	0.64	1.75
<i>Curiosity</i>	3.70	0.67	3.80	0.47	3.78	0.54	3.77	0.47	3.78	0.31	3.78	0.37	0.15
<i>Control</i>	4.04	0.55	4.09	2.78	4.07	0.39	3.87	0.51	4.19	0.30	4.07	0.41	0.00

* $p < .05$, ** $p < .01$ en *** $p < .001$

Daarnaast worden in *Tabel 2* de correlatieve gegevens weergegeven. De relatie tussen dezelfde variabelen over tijd was stabiel. Opvallend was dat *career adaptability* op het eerste meetmoment (T1) positief samenhang met *career self-management* op T1 en het tweede meetmoment (T2). Daarentegen hing *career adaptability* op T2 samen met externe duurzame

inzetbaarheid op T1 en T2. Daarnaast was opvallend dat loopbaanverkenning sterk correleerde met *career adaptability* op hetzelfde meetmoment. Daarentegen hing *control* op T1 en T2 met geen andere variabelen samen.

Tabel 2. Spearman correlaties van *career self-management*, externe duurzame inzetbaarheid, *career adaptability*, loopbaanverkenning, *curiosity* en *control*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. <i>Career self-management</i> T1											
2. <i>Career self-management</i> T2	.77***										
3. Externe duurzame inzetbaarheid T1	.30	.12									
4. Externe duurzame inzetbaarheid T2	.10	.26	.68***								
5. <i>Career adaptability</i> T1	.55**	.54**	.32	.24							
6. <i>Career adaptability</i> T2	.32	.40	.47**	.58**	.52**						
7. Loopbaanverkenning T1	.49*	.40*	.26	.22	.86***	.47**					
8. Loopbaanverkenning T2	.30	.35	.43*	.54**	.44*	.94***	.52**				
9. <i>Curiosity</i> T1	.42*	.46**	.18	.23	.48**	.25	.12	.08			
10. <i>Curiosity</i> T2	.40*	.50**	.21	.30	.54**	.42*	.25	.26	.84***		
11. <i>Control</i> T1	-.13	.28	.09	-.02	.26	.14	-.13	-.01	.40	.24	
12. <i>Control</i> T2	-.15	-.04	.10	.10	.05	.23	-.17	-.04	.18	.08	.50**

* $p < .05$, ** $p < .01$ en *** $p < .001$

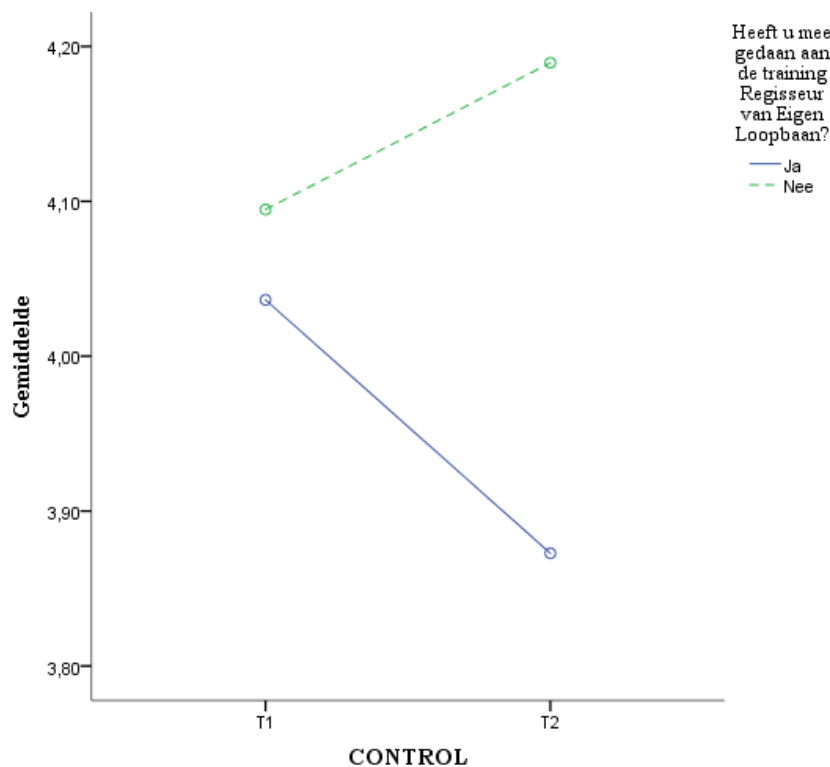
Effect van interventie

Allereerst is gekeken of er voorafgaand aan de training verschillen bestonden tussen de trainings- en controlegroep. Ondanks dat de participanten niet willekeurig in een conditie zijn ingedeeld, waren er geen verschillen op T1 in de mate van *career adaptability* ($F(1, 28) = 0.001$, $p = .97$), *career self-management* ($F(1, 28) = 1.19$, $p = .29$) en externe duurzame inzetbaarheid ($F(1, 28) = 0.44$, $p = .51$). Hetzelfde geldt voor de subcomponenten van *career adaptability*, namelijk loopbaanverkenning ($F(1, 28) = 0.08$, $p = .78$), *curiosity* ($F(1, 28) = 0.22$, $p = .64$) en *control* ($F(1, 28) = 0.15$, $p = .70$).

Ten tweede is door middel van een herhaalde metingen analyse bekeken of de interventie een effect had op *career adaptability*. Aangezien de P-P plots van *career adaptability* op T1 enigszins afwijken van een normaal beeld, kon aan de assumptie van normaliteit van de residuen niet worden voldaan (zie Bijlage 5). Dit kan een invloed hebben gehad op de resultaten. Er bleek geen significant verschil te zijn tussen T1 en T2 op *career adaptability* en de training, respectievelijk $F(1, 28) = 2.31$, $p = .14$ en $F(1, 28) = 0.04$, $p = .85$. Ook was het verwachte interactie-effect niet significant, $F(1, 28) = 0.004$, $p = .95$.

Tevens is bekeken of de training een effect had op de drie schalen loopbaanverkenning, *curiosity* en *control*. Niet aan alle assumpties is voldaan (zie Bijlage 5).

Zo is de normaliteit van residuen bij *curiosity* (T1 en T2) en *control* (T1 en T2) geschonden. Ook waren de varianties ongelijk bij *control* (T1) tussen de trainingsgroep en de controlegroep, $F(1, 28) = 5.14, p < .05$. Hier moet rekening mee worden gehouden bij het interpreteren van de resultaten. Er zijn geen significante hoofdeffecten voor loopbaanverkenning, *curiosity*, *control* en training gevonden. Ook is geen interactie-effect tussen enerzijds loopbaanverkenning en *curiosity*, en anderzijds de training gevonden. Het interactie-effect van *control* en training is daarentegen significant (zie *Figuur 3*), $F(1, 28) = 4.05, p = .05$. Tegen de verwachting in hebben werknemers die meededen aan de training op T2 gemiddeld een lagere score op *control*, dan werknemers in de controlegroep. Aangezien de training geen effect had op *career adaptability* en een negatief effect op *control*, moet *Hypothese 1* dus op basis van deze resultaten worden verworpen.



Figuur 3. Interactie-effect van *control* en training

Tot slot is, aangezien de training geen positief effect heeft op *career adaptability*, het directe effect van de interventie op de externe duurzame inzetbaarheid (T2) onderzocht. Hierbij is dus geen onderscheid gemaakt in de trainings- en controlegroep. Er is geen significant effect gevonden, $F(1, 28) = 1.77, p = .19$. Dit betekent dat de training niet voor een verhoging van de externe duurzame inzetbaarheid heeft gezorgd en *Hypothese 2* verworpen moet worden.

Mediatie door *career self-management*

Naast het effect van de interventie, is de invloed van *career self-management* op de relatie tussen *career adaptability* en externe duurzame inzetbaarheid op T1 en T2 onderzocht. De mediatie-analyse is met de PROCESS macro uitgevoerd (Hayes, 2012). Aangezien de interventie geen positief effect had op *career adaptability*, is gekeken naar de mate van *career adaptability* en niet naar de groepsverschillen van de trainings- en controlegroep.

Allereerst is een positieve, significante relatie tussen *career adaptability* en *career self-management* gevonden, $b_{T1} = 0.97$, $t_{T1}(28) = 3.97$, $p_{T1} < .001$ en $b_{T2} = 0.63$, $t_{T2}(28) = 3.06$, $p_{T2} < .01$. Dit komt overeen met *Hypothese 3a*. Er is geen relatie tussen *career self-management* en externe duurzame inzetbaarheid gevonden, $b_{T1} = 0.06$, $t_{T1}(28) = 0.35$, $p_{T1} = .73$ en $b_{T2} = -0.12$, $t_{T2}(28) = -0.67$, $p_{T2} = .51$. *Hypothese 3b* moet dus worden verworpen. Als laatste is een positief, significant effect van *career adaptability* op externe duurzame inzetbaarheid gevonden, $b_{T1} = 0.57$, $t_{T1}(28) = 2.76$, $p_{T1} < .01$ en $b_{T2} = 0.74$, $t_{T2}(28) = 3.81$, $p_{T2} < .001$. De indirecte relatie tussen *career adaptability* en externe duurzame inzetbaarheid was echter niet significant, $b_{T1} = 0.08$, 95% BCa CI [-0.41, 0.15] en $b_{T2} = 0.05$, 95% BCa CI [-0.27, 0.33]. *Career self-management* fungeert dus niet als mediator, omdat een relatie tussen *career self-management* en externe duurzame inzetbaarheid ontbrak. *Hypothese 3c* moet dus worden verworpen.

Discussie

Om de mobiliteit van werknemers in de zorgsector te verhogen, is in het huidige onderzoek enerzijds het effect van de training ‘Regisseur van Eigen Loopbaan’ en anderzijds de rol van *career self-management* onderzocht. De verwachting was dat de training de *career adaptability* van de trainingsgroep zou verhogen in vergelijking met de controlegroep (*Hypothese 1*). Daarnaast is onderzocht of de interventie een hogere mate van externe duurzame inzetbaarheid veroorzaakte bij de trainingsgroep in vergelijking met de controlegroep (*Hypothese 2*). Tot slot is onderzocht of *career self-management* als mediator tussen *career adaptability* en externe duurzame inzetbaarheid fungeerde (*Hypothese 3a, b en c*).

Het trainen van *career adaptability* en externe duurzame inzetbaarheid

Allereerst is de invloed van de training ‘Regisseur van Eigen Loopbaan’ onderzocht. Het verwachte positieve effect van de interventie op *career adaptability* en externe duurzame

inzetbaarheid is niet gevonden. De training bleek wel op *control* een negatief effect te hebben. Dit verschil tussen de trainings- en controlegroep was op het eerste meetmoment (T1) nog niet aanwezig. Oftewel, werknemers die hebben meegedaan aan de training voelden zich daarna minder verantwoordelijk voor zichzelf en de omgeving dan werknemers die hier niet aan mee hebben gedaan.

Wat heeft ervoor gezorgd dat de verwachte effecten van de interventie niet door het huidige onderzoek worden ondersteund? Een mogelijke oorzaak zou de reorganisatie kunnen zijn die tijdens de studie bij GGz Centraal plaatsvond. Een reorganisatie of krimp kan zorgen voor baanonzekerheid (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984). Baanonzekerheid is het verschil tussen de ervaren zekerheid en de gewenste zekerheid van het behouden van een bepaalde baan (Laine, Van der Heijden, Wickström, Hasselhorn & Tackenberg, 2009). In de training stonden loopbaanverkenning, *curiosity* en *control* centraal. De verkenning van de loopbaan vraagt om een positieve en open houding richting de toekomst (Klehe, Zikic, Van Vianen, Koen & Buyken, 2012). Geredeneerd kan worden dat werknemers geen positieve en open houding richting de toekomst hebben, wanneer door de reorganisatie geen zekerheid over het behouden van een bepaalde baan aanwezig is. Dit zou het effect van de training op *career adaptability*, en daarmee externe duurzame inzetbaarheid, beperkt kunnen hebben. Naast baanonzekerheid kan de reorganisatie ook hebben gezorgd voor weerstand (Wierdsma & Swieringa, 2011). De werknemers zijn volgens het afspiegelingsbeginsel (Rijksoverheid, n.d.) boventallig verklaard, wat betekent dat werknemers geen invloed op dit proces hadden. Mogelijk werd deze weerstand aangesproken toen in de training aan bod kwam dat werknemers zelf de verantwoordelijkheid over hun eigen loopbaan kunnen nemen (*control*), terwijl hun ervaring in de organisatie anders was. Het is van belang dat deze verantwoordelijkheid wel wordt ervaren, anders kan *career adaptability* werknemers niet helpen bij baanonzekerheid, baanverlies en werkloosheid (Klehe et al., 2012). Tot slot hebben werknemers die lang binnen een organisatie werken mogelijk meer tijd en begeleiding nodig om hun gewenste loopbaan te verkennen dan werknemers die nog niet lang in een organisatie werken (Klehe et al., 2011). Gemiddeld werkten de deelnemers in het huidige onderzoek meer dan zestien jaar in de organisatie. Een training van twee uur zou wellicht niet voldoende zijn om daadwerkelijk de loopbaanverkenning en *curiosity* van werknemers te verhogen.

Empirische bekrachtiging mediatie-effect

Naast het effect van de interventie is ook de verklarende rol van *career self-management* onderzocht. Uit het huidige onderzoek bleek dat *career adaptability* een positieve relatie had met *career self-management* en externe duurzame inzetbaarheid. Dit

komt overeen met eerder onderzoek naar *career self-management* (Greenhaus et al., 2010; Kossek et al., 1998) en externe duurzame inzetbaarheid (Clark, 2008; Fugate et al., 2004; Fugate & Kinicki, 2008; Williams et al., 2015). Er is echter geen verband gevonden tussen *career self-management* en externe duurzame inzetbaarheid. Dit is niet in lijn met eerder onderzoek (Clarke, 2008; Lievens, 2012; Sturges et al., 2002). *Career self-management* verklaart dus niet de relatie tussen *career adaptability* en externe duurzame inzetbaarheid.

Onduidelijk is waarom er geen verklarende rol door *career self-management* is gevonden. Deze veronderstelde samenhang was exploratief opgesteld, aangezien geen eerdere onderzoeken zijn gevonden die dit beschrijven. De relatie tussen *career self-management* en externe duurzame inzetbaarheid is wel in eerder onderzoek beschreven, maar dit is voornamelijk theoretisch en niet specifiek in een soortgelijke context als de zorgsector geplaatst (e.g. Clarke, 2008). Meer empirische bekrachtiging door andere onderzoeken is dan ook nodig om aan te tonen dat het causale verband tussen *career self-management* en externe duurzame inzetbaarheid wel of niet in de zorgsector bestaat.

Beperkingen en vervolgonderzoek

In opvolging van de hierboven genoemde oorzaken zijn er beperkingen aan het huidige onderzoek die een invloed op de resultaten gehad kunnen hebben. Allereerst moeten de resultaten voorzichtig geïnterpreteerd worden, omdat weinig werknemers de vragenlijst op het eerste en het tweede meetmoment hebben ingevuld (response van 8%). Ook hebben weinig mensen meegedaan aan de training ($n = 17$). De lage participatie kan te maken hebben met de reorganisatie bij GGz Centraal. Een reorganisatie kan meer stress en ziekte, en minder vertrouwen en loyaliteit opleveren (Roan, Lafferty & Loudoun, 2002). De ervaring is dat het vertrouwen in het management en de loyaliteit naar de organisatie GGz Centraal bij de werknemers inderdaad laag is (Leidinggevend, persoonlijke communicatie, februari, 2016), waardoor de motivatie voor deelname aan het onderzoek afnam. Daarnaast zijn, wellicht als gevolg van de lage power, enkele assumpties van de statistische analyses geschonden. Bij meer participanten was waarschijnlijk wel aan alle assumpties voldaan of hadden ze een kleinere invloed gehad (Field, 2013). Belangrijk voor vervolgonderzoek in eenzelfde situatie is dat er geen wantrouwen richting het onderzoek en het doel van het onderzoek bij werknemers is.

Een andere beperking die van invloed geweest kan zijn op de resultaten is het zogenoemde *observer-expectancy bias* dat beschreven wordt door Rosenthal (1966). Om het onderzoek te promoten en wantrouwen weg te nemen, zijn presentaties gegeven. Hierdoor is de onderzoeker voorafgaand aan T1 met werknemers uit de doelgroep in contact gekomen.

Werknemers zouden bewust of onbewust begrepen kunnen hebben wat het gewenste effect was (verhoging van *career adaptability* en externe duurzame inzetbaarheid) en hun antwoorden bij T1 daarop hebben aangepast. Dit effect is dus niet door middel van het huidige onderzoek aan te tonen. Bovendien is het huidige onderzoek gericht op de perceptie van de werknemer in de mate van *career adaptability*, *career self-management* en externe duurzame inzetbaarheid. Dus hoe werknemers zichzelf in de stellingen van de vragenlijst herkennen. Interessant voor vervolgonderzoek is om te onderzoeken wanneer werknemers daadwerkelijk aan de slag gaan met hun loopbaan en de regie gaan nemen, zonder dat de aanwezigheid van een onderzoeker daar invloed op heeft.

Tot slot had het huidige onderzoek een beperkte focus op het stimuleren van mobiliteit in de zorgsector. Het was voornamelijk gericht op loopbaanverkenning en externe duurzame inzetbaarheid, terwijl *career adaptability* en externe duurzame brede concepten zijn (e.g. Hirschi et al., 2015; Klehe et al., 2011; Thijssen et al., 2008; Wittekind et al., 2010). Dit biedt mogelijkheden om de gewenste mobiliteit op andere manieren te bereiken. Volgende interventiestudies zouden bijvoorbeeld het effect op loopbaanplanning en interne duurzame inzetbaarheid kunnen onderzoeken. Daarnaast zou vervolgonderzoek andere concepten kunnen analyseren, zoals de rol van de organisatie. De werkgever heeft namelijk een verantwoordelijkheid in het faciliteren van duurzame inzetbaarheid (Thijssen et al., 2008). Wanneer werknemers meer zelf hun loopbaan gaan managen, dan verwachten ze ook meer aan ondersteuning vanuit de organisatie (De Vos et al., 2007). Als organisaties deze verantwoordelijkheid van werknemers op het gebied van zelfsturing niet ondersteunen, dan wordt dit alleen maar afgeremd (Kossek et al., 1998). Ten slotte blijkt uit onderzoek dat de *employability culture* van een organisatie van invloed kan zijn op de duurzame inzetbaarheid van werknemers in de zorgsector. *Employability culture* is een cultuur waarin werknemers gestimuleerd worden om zichzelf te ontwikkelen en hen toestaat om nieuwe dingen te leren en te doen, binnen en buiten hun werk (Nauta, Van Vianen, Van der Heijden, Van Dam & Willemsen, 2009).

Conclusie

Uit het huidige onderzoek blijkt dat de training ‘Regisseur van Eigen Loopbaan’ niet voldoende is om de externe duurzame inzetbaarheid van werknemers in de zorg te bevorderen. Vervolg interventieonderzoek zou met een hogere deelname van werknemers en met een bredere aanpak kunnen kijken hoe de mobiliteit en focus op eigen loopbaan in de zorgsector verhoogd kan worden. Daarnaast zullen werknemers en werkgevers beiden verantwoordelijk moeten worden voor loopbaanontwikkeling. Het vraagt om een

cultuuromslag in de zorgsector, waarin *career self-management* en externe duurzame inzetbaarheid voortdurend gefaciliteerd en gestimuleerd worden. Alleen dan kan de zorgsector in beweging komen en van '*employment to employability*' (Greenhaus et al., 2010, p. 6) gaan.

Referenties

- Amundson, N. E. (1995). An interactive model of career decision making. *Journal of Employment Counseling*, 32(1), 11-21. DOI: 10.1002/j.2161-1920.1995.tb00420.x
- Arbeid in Zorg en Welzijn (2014). *Arbeid in zorg en welzijn 2014: integrerend jaarrapport*. Zoetermeer: Onderzoeksprogramma Arbeidsmarkt Zorg en Welzijn.
- Bimrose, J., Brown, A. M., Barnes, S. A., & Hughes, D. (2011). *The role of career adaptability in skills supply*. Wath-upon-Deerne: UKCES (UK Commission for Employment and Skills).
- Brouwer, S., De Lange, A., Van der Mei, S., Wessels, M., Koolhaas, W., Bültmann, U., ... & Van der Klink, J. (2012). *Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken*. Groningen: Universitair Medisch Centrum Groningen en Rijksuniversiteit Groningen.
- Centraal Bureau van de Statistiek (2015). *Duurzame inzetbaarheid werknemers; bedrijfstak*. Gedownload op 22 oktober 2015 van <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=83156NED&LA=NL>
- Clarke, M. (2008). Understanding and managing employability in changing career contexts. *Journal of European Industrial Training*, 32(4), 258-284. DOI: 10.1108/03090590810871379
- De Cuyper, N., Mäkikangas, A., Kinnunen, U., Mauno, S., & De Witte, H. (2012). Cross-lagged associations between perceived external employability, job insecurity, and exhaustion: Testing gain and loss spirals according to the Conservation of Resources Theory. *Journal of Organizational Behavior*, 33(6), 770-788. DOI: 10.1002/job.1800
- De Vos, A., Dewettinck, K., & Buyens, D. (2007). De professionele loopbaan in goede banen: Het samenspel van loopbaanzelfsturing en het loopbaanbeleid binnen de organisatie. *Gedrag & Organisatie*, 20(1), 21-40.
- De Vos, A., & Soens, N. (2008). Protean attitude and career success: The mediating role of self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 449-456. DOI: 10.1016/j.jvb.2008.08.007

- Field, A. (2013). *Discovery Statistics Using IBM SPSS Statistics*. London: SAGE Publications Ltd.
- 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. DOI: 10.1016/j.jvb.2003.10.005
- Fugate, M., & Kinicki, A. J. (2008). A dispositional approach to employability: Development of a measure and test of implications for employee reactions to organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 503-527. DOI: 10.1348/096317907X241579
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management review*, 9(3), 438-448. DOI: 10.2307/258284
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2010). *Career management*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, inc.
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of vocational behavior*, 65(1), 1-13. DOI: 10.1016/j.jvb.2003.10.006
- Hall, D. T., & Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26(3), 22-37. DOI: 10.1016/S0090-2616(98)90012-2
- Hayes, A. F. (2012). *PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling*. Gedownload op 29 mei 2016 van <http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf>
- Hillage, J., & Pollard, E. (1998). *Employability: developing a framework for policy analysis*. London: DfEE.
- Hirschi, A., Herrmann, A., & Keller, A. C. (2015). Career adaptivity, adaptability and adapting: A conceptual and empirical investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 87, 1-10. DOI: 10.1016/j.jvb.2014.11.008
- Juhdi, N., Pa'Wan, F., Othman, N. A., & Moksini, H. (2010). Factors influencing internal and external employability of employees. *Business and Economics Journal*, 1, 1-10.

- Klehe, U. C., Zikic, J., Van Vianen, A. E. M., & De Pater, I. E. (2011). Career adaptability, turnover and loyalty during organizational downsizing. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 217-229. DOI: 10.1016/j.jvb.2011.01.004
- Klehe, U. C., Zikic, J., Van Vianen, A. E. M., Koen, J., & Buyken, M. (2012). Coping proactively with economic stress: Career adaptability in the face of job insecurity, job loss, unemployment, and underemployment. *Research in Occupational Stress and Well-Being*, 10, 131-176. DOI: 10.1108/S1479-3555(2012)0000010008
- Kluytmans, F., & Ott, M. (1999). Management of employability in the Netherlands. *European journal of work and organizational psychology*, 8(2), 261-272. DOI: 10.1080/135943299398357
- Koen, J. (2013). Training Career Adaptability to Facilitate a Successful School-to-Work Transition. In J. Koen, *Prepare and Pursue: Routes to Suitable (Re-)Employment* (pp. 151-181). Amsterdam: Ipskamp Drukkers.
- Kossek, E. E., Roberts, K., Fisher, S., & Demarr, B. (1998). Career self-management: A quasi-experimental assessment of the effects of a training intervention. *Personnel Psychology*, 51(4), 935-960.
- Kraan, K., Wevers, C., Geuskens, G., & Sanders, J. (2011). *Monitor Duurzame Inzetbaarheid - Resultaten 2010 en Methodologie*. Hoofddorp: TNO.
- Laine, M., Van der Heijden, B. I. J. M., Wickström, G., Hasselhorn, H. M., & Tackenberg, P. (2009). Job insecurity and intent to leave the nursing profession in Europe. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 420-438, DOI: 10.1080/09585190802673486
- Leigh, D. (2006). *The Group Trainer's Handbook: Designing and Delivering Training for Groups*. London: Kogan Page Limited.
- Lievens, F. (2012). *Handbook Human Resource Management. Back to Basics*. Den Haag: LannooCampus & Academic Service.
- Mäkikangas, A., De Cuyper, N., Mauno, S., & Kinnunen, U. (2013). A longitudinal person-centered view on perceived employability: The role of job insecurity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 490-503. DOI: 10.1080/1359432X.2012.665230

- McArdle, S., Waters, L., Briscoe, J. P., & Hall, D. T. T. (2007). Employability during unemployment: Adaptability, career identity and human and social capital. *Journal of vocational behavior*, 71(2), 247-264. DOI: 10.1016/j.jvb.2007.06.003
- Nauta, A., Van Vianen, A. E. M., Heijden, B., Dam, K., & Willemsen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: the impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 233-251. DOI: 10.1348/096317908X320147
- Peeters, M. C. W., De Jonge, J., & Taris, T. W. (2014). Introduction. People at Work. In M. C. W. Peeters, J. de Jonge, & T. W. Taris (Eds.). *An Introduction to Contemporary Work Psychology* (pp. 3-30). West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
- Rijksoverheid (n.d.). *Afspiegelingsbeginsel bij ontslag om bedrijfseconomische redenen*. Gedownload op 30 juni 2016 van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ontslag/inhoud/afspiegelingsbeginsel>
- Rijksoverheid (2013). *Bestuurlijk akkoord geestelijke gezondheidszorg 2014-2017*. Gedownload op 18 mei 2016 van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2013/07/16/onderhandelaarsresultaat-geestelijke-gezondheidszorg-2014-2017>
- Roan, A., Lafferty, G., & Loudoun, R. (2002). Survivors and victims: A case study of organisational restructuring in the public health sector. *New Zealand Journal of Employment Relations*, 27(2), 151.
- Rosenthal, R. 1966. *Experimenter effects in behavioral research*. New York: Appleton-CenturyCrofts.
- Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: Development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36(1), 23-41. DOI: 10.1108/00483480710716704
- Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (pp. 42-70.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, inc.
- Savickas, M. L., & Porfeli, E. J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 661-673. DOI: 10.1016/j.jvb.2012.01.011

- 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.
- Stumpf, S. A., Colarelli, S. M., & Hartman, K. (1983). Development of the career exploration survey (CES). *Journal of Vocational Behavior*, 22(2), 191-226. DOI: 10.1016/0001-8791(83)90028-3
- Sturges, J., Guest, D., Conway, N., & Davey, K. M. (2002). A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 731-748. DOI: 10.1002/job.164
- Thijssen, J. G., Van der Heijden, B. I., & Rocco, T. S. (2008). Toward the employability-link model: current employment transition to future employment perspectives. *Human Resource Development Review*, 7(2), 165-183. DOI: 10.1177/1534484308314955
- Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (2015). *Zorg Sectorbeschrijving*. Gedownload op 02 maart 2016 van <http://www.uwv.nl/overuwv/Images/Sectorbeschrijving%20Zorg%20def.pdf>
- Van der Klink, J. J., Bültmann, U., Brouwer, S., Burdorf, A., Schaufeli, W. B., Zijlstra, F. R., & van der Wilt, G. J. (2011). Duurzame inzetbaarheid bij oudere werknemers, werk als waarde. *Gedrag en Organisatie*, 24(4), 342-356.
- Van Vianen, A. E. M., Klehe, U. C., Koen, J., & Dries, N. (2012). Career adapt-abilities scale Netherlands form: Psychometric properties and relationships to ability, personality, and regulatory focus. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 716-724. DOI: 10.1016/j.jvb.2012.01.002
- Verbruggen, M., & Sels, L. (2008). Can career self-directedness be improved through counseling? *Journal of vocational behavior*, 73(2), 318-327. DOI: 10.1016/j.jvb.2008.07.001
- Wierdsma, A. F. M., & Swieringa, J. (2011). *Lerend organiseren en veranderen: Als meer van hetzelfde niet helpt*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv

Williams, S., Dodd, L. J., Steele, C., & Randall, R. (2015). A systematic review of current understandings of employability. *Journal of Education and Work*, 1-25. DOI: 10.1080/13639080.2015.1102210

Wittekind, A., Raeder, S., & Grote, G. (2010). A longitudinal study of determinants of perceived employability. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 566-586. DOI: 10.1002/job.646

Bijlage 1 – Samenvatting onderzoek

Word regisseur van uw eigen loopbaan!

Wie ben ik?

- Femke van Cappelle, student-onderzoeker
- Stageperiode: februari – eind juni
- Master Arbeids- en Organisationspsychologie
- Mijn onderzoek en stage vanuit de UU bij GGz Centraal
- Onderzoek naar loopbaanontwikkelingen buiten de huidige organisatie van medewerkers
- f.vancappelle@ggzcentraal.nl, Kamer 1.06, Hoofgebouw



Waarom dit onderzoek (hier)?

- **Vroeger werkte een werknemer maar bij 1 of 2 organisaties tot aan zijn/haar pensioen. Nu kan de werkgever de garantie voor werk en stabiliteit niet meer geven.**
- **Veel bezuinigingen, reorganisaties en ontslagen binnen de zorg → Wat kan voor de medewerker helpen?**
- **Werknemer gaat zelf (met hulp van de werkgever) zijn/haar loopbaan inrichten. De werkgever krijgt hier een steunende i.p.v. bepalende rol in.**
- **GGz Centraal bood mij een stageplek aan en de mogelijkheid om mijn onderzoek uit te voeren.**

Bij wie?

- **Begeleiders, verpleegkundigen en verzorgenden van Veluwe & Veluwe Vallei.**
- **U kunt zich ook opgeven voor de training, meer informatie volgt nog.**



Van belang voor u?

- **Op de hoogte zijn van de huidige ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en loopbaanmanagement**
- **U helpt niet alleen bij mijn onderzoek, maar ook GGz Centraal. Na afloop zal ik namelijk een terugkoppeling geven aan het management en de teamleiders.**
- **Met deze gegevens zou GGz Centraal misschien beter kunnen aansluiten bij de ambities en wensen van haar medewerkers.**

Z.o.z.

Tijdsverloop

1. Vooronderzoek: Dit is net afgerond. Hier heb ik een literatuurstudie gedaan over loopbaanontwikkeling en heb ik met meerdere mensen in de organisatie gesproken. Bijvoorbeeld personeelsadviseurs en teamleiders.
2. Vragenlijst 1: In deze fase ben ik nu. In week 11 verstuur ik de vragenlijst via de mail. Laat het mij even weten als u na week 11 nog geen mail heeft gehad.
3. Training: Aan het einde van Vragenlijst 1 kunt u aangeven of u mee zou willen doen aan de training. Meer informatie zal dan gegeven worden.
4. Vragenlijst 2: Dit is een tweede vragenlijst om verschillen over tijd te kunnen meten en om te kunnen analyseren of de training effect heeft gehad.
5. Terugkoppeling: Nadat ik mijn onderzoek heb afgerond (in mei/juni) zal ik een terugkoppeling geven aan het management en de teamleiders zodat zij en jullie hier uiteindelijk mee aan de slag kunnen gaan.

Tot slot

Als er nog vragen zijn, dan kunt u altijd mailen! Helaas kan ik nu over de inhoud nog niet veel vertellen, want dan beïnvloed ik het onderzoek te veel. Verder wil ik nog benadrukken dat dit onderzoek los staat van de ontwikkelingen binnen GGz Centraal en dat uw antwoorden op de vragenlijst anoniem zullen worden meegenomen in het onderzoek.

Hopelijk wilt u de vragenlijsten invullen en eventueel meedoen met de training! Alvast heel erg bedankt voor uw tijd en aandacht! ☺

Bijlage 2 – Vragenlijst

Informed consent Deel I:

Geachte heer/mevrouw,

In mijn masteronderzoek en –stage aan de Universiteit van Utrecht doe ik onderzoek naar loopbaanontwikkelingen van begeleiders, verpleegkundigen en verzorgenden buiten de huidige organisatie. Voor dit onderzoek wil ik u vragen om deze online vragenlijst in te vullen. Het invullen zal maximaal 10 tot 15 minuten duren. Ik verzoek u vriendelijk deze vragenlijst naar waarheid te beantwoorden. Er zijn geen goede of foute antwoorden, het gaat om wat u vindt. U kunt tussendoor stoppen en later weer met de vragenlijst verder gaan.

De antwoorden in dit onderzoek zullen anoniem worden verwerkt, zullen niet worden verstrekt aan derden en alleen voor deze studie worden gebruikt. Ook wil ik benadrukken dat dit onderzoek geheel losstaat van (de ontwikkelingen binnen) GGz Centraal.

Hartelijk dank voor uw medewerking,

Femke van Cappelle

Studentonderzoeker, locatie Veldwijk

Hoofdgebouw, kamer 1.06

E-mailadres: f.vancappelle@ggzcentraal.nl

Informed consent Deel II:

Geachte heer/mevrouw,

In mijn masteronderzoek en –stage aan de Universiteit van Utrecht doe ik onderzoek naar loopbaanontwikkelingen van begeleiders, verpleegkundigen en verzorgenden buiten de huidige organisatie. U heeft eerder al een vragenlijst van mijn ontvangen. Om effecten over tijd te meten zou ik u willen vragen deze tweede vragenlijst ook in te vullen. Het invullen zal maximaal 10 tot 15 minuten duren. Ik verzoek u vriendelijk deze vragenlijst naar waarheid te beantwoorden. Er zijn geen goede of foute antwoorden, het gaat om wat u vindt. U kunt tussendoor stoppen, de antwoorden opslaan en later weer met de vragenlijst verder gaan.

De antwoorden in dit onderzoek zullen anoniem worden verwerkt, zullen niet worden verstrekt aan derden en alleen voor deze studie worden gebruikt. Ook wil ik benadrukken dat dit onderzoek geheel losstaat van (de ontwikkelingen binnen) GGz Centraal.

Hartelijk dank voor uw medewerking,

Femke van Cappelle

Studentonderzoeker, locatie Veldwijk

Hoofdgebouw, kamer 1.06

E-mailadres: f.vancappelle@ggzcentraal.nl

Pagina 1:

Graag wil ik u vragen de onderstaande tekst te lezen en te ondertekenen voordat u de vragenlijst gaat invullen.

Ik verklaar op een voor mij duidelijke wijze te zijn ingelicht over de aard, methode en het doel van het onderzoek. Ik weet dat de gegevens en resultaten van het onderzoek anoniem en vertrouwelijk worden verwerkt. Ik stem geheel vrijwillig in met deelname aan dit onderzoek. Ik behoud daarbij het recht voor om op elk moment zonder opgave van redenen mijn deelname aan dit onderzoek te beëindigen.

- Ik ga hiermee akkoord

Pagina 2:

Eerst zullen wat algemene gegevens van u gevraagd worden.

Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw

Wat is uw geboortjaar? (Vul 4 cijfers in)

....

Wat is de hoogste opleiding die u heeft afgerond? (Staat uw opleiding er niet bij, kruis dan de opleiding aan die er het meest op lijkt)

- Lagere school
- MAVO/LBO/VMBO
- MBO

- HAVO
- HBO
- VWO
- WO

Wat is uw functie binnen GGz Centraal?

- Begeleider (35)
- Begeleider (40)
- Begeleider (45)
- Verpleegkundige (40)
- Verpleegkundige (45)
- Verpleegkundige (50)
- Verpleegkundige (55)
- Verzorgende (35)
- Verzorgende (40)
- Verzorgende (45)

Ik werk ...

- Ambulant
- In een kliniek/sociowoning
- Bij een activiteitencentrum
- In een beschermde woonvorm
- Anders, namelijk

Hoelang werkt u binnen uw huidige functie? (Is dit korter dan één jaar, vul dan een nul in)

..

Hoelang werkt u binnen deze organisatie of diens voorganger(s)? (Is dit korter dan één jaar, vul dan een nul in)

..

Als u 5 jaar vooruit kijkt, wat is dan uw verwachte positie in de arbeidsmarkt? Dan...

- Werk ik in dezelfde baan binnen GGz Centraal
- Werk ik in een andere baan binnen GGz Centraal
- Werk ik in dezelfde baan bij een andere werkgever
- Werk ik in een andere baan bij een andere werkgever
- Ben ik werkloos geworden
- Heb ik ontslag genomen
- Kan ik niet meer werken
- Ben ik met pensioen

- Weet ik niet

Extra Deel II

Heeft u meegedaan aan de training *Regisseur van Eigen Loopbaan*?

- Ja
- Nee

Pagina 3:

Om de resultaten van Vragenlijst 1 en Vragenlijst 2 van u aan elkaar te koppelen, is het belangrijk dat u een persoonlijke code maakt. Deze zult alleen u herkennen en daarmee kan ik niet de door u ingevulde gegevens naar u herleiden.

De volgende code wordt daarom gemaakt: Vul de twee cijfers van de dag dat u geboren bent in, daarna het laatste nummer van uw huisnummer en dan de eerste letter van uw vaders en uw moeders voornaam. Stel ik ben 2 januari geboren, woon op Stationsweg 15, mijn vader heet Piet en mijn moeder Corrie.

Dan wordt mijn persoonlijke code: 025PC.

Uw persoonlijke code:

.....

Pagina 4:

Er volgen nu enkele vragen over uw **persoonlijke loopbaanontwikkeling**. Vul deze zo eerlijk mogelijk in, maar denk ook niet te lang na over het antwoord. Uw eerste ingeving is vaak het beste.

Kruis aan wat voor u van toepassing is.

Geef bij de onderstaande punten aan hoe goed u dit kunt.					
	Helemaal niet goed	Niet goed	Matig	Goed	Zeer goed
Optimistisch blijven	○	○	○	○	○
Zelf beslissingen nemen	○	○	○	○	○
Verantwoordelijkheid nemen voor mijn daden	○	○	○	○	○
Opkomen voor mijn eigen mening	○	○	○	○	○
Op mijzelf rekenen	○	○	○	○	○
Doen wat het beste is voor mijzelf	○	○	○	○	○

Geef bij de onderstaande punten aan hoe goed u dit kunt.

	Helemaal niet goed	Niet goed	Matig	Goed	Zeer goed
Mijn omgeving verkennen voordat ik een keuze maak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Op zoek gaan naar kansen voor persoonlijke ontwikkeling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verschillende mogelijkheden onderzoeken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verschillende manieren zien om dingen te doen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diep nadenken over vragen waar ik mee zit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nieuwsgierig zijn naar nieuwe mogelijkheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

In welke mate heeft u de afgelopen 3 maanden de volgende activiteiten ondernomen?

	Helemaal niet	Kleine mate	In redelijke mate	Grote mate	Hele grote mate
Mogelijkheden voor werk onderzocht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Loopbaanoriëntatie programma's bezocht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informatie gezocht over bepaalde banen of organisaties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gesprekken aangegaan met deskundige mensen in mijn vakgebied over mijn loopbaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informatie verkregen over de arbeidsmarkt en algemene baankansen in mijn vakgebied	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informatie opgezocht over bepaalde interessante vakgebieden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verschillende loopbaanactiviteiten geprobeerd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mogelijkheden gezocht om mijn vaardigheden te tonen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bepaalde werktaken geprobeerd om te kijken of ik die leuk vind	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

In welke mate heeft u de afgelopen 3 maanden het volgende gedaan?

	Helemaal niet	Kleine mate	In redelijke mate	Grote mate	Hele grote mate
Nagedacht over hoe mijn werkverleden in lijn is met mijn toekomstige loopbaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meer over mijzelf geleerd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nagedacht over mijn werkverleden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teruggekeken op mijn banen tot nu toe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ingezien hoe mijn eerdere gedrag relevant is voor mijn toekomstige loopbaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pagina 5:

Er volgen nu enkele vragen over uw **loopbaanontwikkeling op het werk**. Vul deze zo eerlijk mogelijk in, maar denk ook niet te lang na over het antwoord. Uw eerste ingeving is vaak het beste.

Kruis aan wat voor u van toepassing is.

Geef aan in hoeverre u het met de volgende stellingen eens bent.					
	Sterk mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Sterk mee eens
Ik heb mijzelf voorgesteld aan mensen die mijn loopbaan kunnen beïnvloeden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb met het hogere management gesproken op bijeenkomsten van onze organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb contacten gelegd met mensen in vakgebieden waar ik graag zou willen werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb geprobeerd om betrokken te worden bij projecten die als belangrijk worden gezien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb mensen om loopbaanadvies gevraagd, zelfs als het niet werd aangeboden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb feedback op mijn prestaties gevraagd wanneer die niet werd gegeven	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Geef aan in hoeverre u het met de volgende stellingen eens bent.					
	Sterk mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Sterk mee eens
Ik heb mijn CV (curriculum vitae) up-to-date gehouden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb vacatures bekeken om te zien wat er mogelijk is buiten deze organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb werk-gerelateerde boeken en vakbladen in mijn vrije tijd gelezen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb buiten de organisatie gekeken voor loopbaan-gerelateerde training of kwalificaties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb extra activiteiten gedaan die goed zullen staan op mijn CV (curriculum vitae)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pagina 6:

Er volgen nu enkele vragen over uw **baanwensen en baankansen**. Vul deze zo eerlijk mogelijk in, maar denk ook niet te lang na over het antwoord. Uw eerste ingeving is vaak het beste.

Kruis aan wat voor u van toepassing is.

Geef aan in hoeverre u het met de volgende stellingen eens bent.					
	Sterk mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Sterk mee eens
Ik ben bereid om voor een andere organisatie te werken, zolang ik hetzelfde werk kan doen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Met de vaardigheden en kennis die ik bezit, ben ik inzetbaar bij een andere organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mijn werkervaring geeft mij de mogelijkheid om inzetbaar te zijn in een andere organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zou mijn baan kunnen verruilen voor een soortgelijke baan in een andere organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb er geen problemen mee een andere baan op te pakken in een andere organisatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zou mijzelf makkelijk kunnen bijscholen om ergens anders inzetbaar te zijn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben goed op de hoogte van mijn kansen buiten deze organisatie, zelfs als die nogal verschillen van wat ik nu doe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iedereen met mijn niveau van vaardigheden en kennis, en vergelijkbare baan en organisatie ervaring, zal zeer gevraagd worden door werkgevers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pagina 7:

Heeft u nog opmerkingen over het onderzoek, dan kunt u die hier kwijt. Bij vragen kunt u mailen naar f.vancappelle@ggzcentraal.nl.

.....

Extra Deel I

Bent u bij een presentatie waarin ik, Femke van Cappelle, uitleg geef over mijn onderzoek geweest?

- Ja
- Nee

- Weet ik niet

Pagina 8 (Extra Deel I):

Op korte termijn wordt de training *Regisseur van Eigen Loopbaan* door mij gegeven. Deze training zal gaan over het in kaart brengen van uw loopbaanontwikkeling. Met name zal gekeken worden naar de drie vragen: “Wat kan ik?”, “Wat wil ik?” en “Hoe laat ik aan anderen zien wat ik kan en wil?”. Het is een korte, verkennende training waarin zelfinzicht, openheid en experimenteren centraal staan.

Heeft u interesse om mee te doen met de training? Geef u dan nu vrijblijvend op door een mail te sturen naar f.vancappelle@ggzcentraal. Meer informatie volgt dan nog en u kunt dan nog beslissen of u daadwerkelijk mee wilt doen.

Afsluiting

Geachte heer/mevrouw,

U bent bij het einde van de vragenlijst gekomen. Heel erg bedankt voor het invullen van de vragenlijst! Uw antwoorden zullen anoniem worden verwerkt.

Ik wil u vragen om niet over deze vragenlijst met collega's te praten. Dit om mijn onderzoek zo betrouwbaar mogelijk te kunnen doen.

Extra Deel II

Een terugkoppeling van mijn onderzoek zal nog volgen!

Bijlage 3 – Opzet training

Onderdeel	Oefening	Middel
Waarom het thema regisseren?	Elementen van werkzaamheden regisseur aan loopbaanontwikkeling koppelen	Filmpje van regisseur van The Voice of Holland
Wat kan ik?	Competenties in een lijst omcirkelen	Competentielijst
Hoe presenteer ik wat ik kan?	Jezelf als een appel “verkopen” aan een andere cursist	Appels en drie gekozen competenties uit de lijst
Tips	Enkele praktische tips en daarna opschrijven waar je zelf rekening mee gaat houden bij het regisseren van de eigen loopbaan	Filmpje De Lama’s
Wat wil ik?	Droombaan opschrijven en concreet maken	Droombaan
Hoe presenteer ik wat ik wil?	Script schrijven waarin duidelijk naar voren komt wat de cursist over wil brengen	Script en eventueel film maken

Bijlage 4 – Competentielijst

Thuisopdracht – Competentielijst

Omcirkel/markeer de competenties die echt jou beschrijven. Vul deze lijst eventueel aan. Denk er niet te lang over na, maar ga vooral uit van jouw eerste indruk.

Actief/goed luisteren	Creatief zijn	Problemen analyseren	Zelfinzicht krijgen
Mondeling kunnen uitdrukken	Groepsgericht aansturen	Aanpassen/flexibel reageren	Daadkrachtig optreden
Schriftelijk kunnen uitdrukken	Individueel gericht aansturen	Oordelen vormen	Gedisciplineerd werken
Overtuigen	Plannen	Betrokken zijn	Risico's nemen
Klantgericht werken	Organiseren	Omgaan met details	Leren
Samenwerken	Tijd beheren	Stressbestendig zijn	Snel schakelen
Motiveren	Prioriteiten stellen	Kennis vergaren	Enthousiasmeren
Ander aanspreken op gedrag	Voortgangscntrole uitvoeren	Tegenslagen overwinnen	Mijzelf openstellen
Servicegericht werken	Initiatief nemen	Doelgericht werken	Ergens in geloven
Klanten binden	Ondernemen	Overzicht houden	Genieten
Gesprekken voeren	Delegeren	Kritisch denken	Bij mezelf blijven
Kostenbewust handelen	Onderhandelen	Inzicht in de omgeving krijgen	Dingen van waarde herkennen
Confronteren	Adviseren	Experimenteren	Doorzetten
Contacten leggen	Doelen stellen	Conflicten beheersen	Onafhankelijk werken
Doorvragen	Draagvlak creëren	Besluiten nemen	Energiek werken
Coachen	Loyaliteit	Afstand bewaren	Humoristisch
Verantwoordelijkheid nemen	Proactief zijn	Observeren	Presenteren
Zelfvertrouwen	Toekomst gericht	Sociaal	Vasthoudendheid
.....

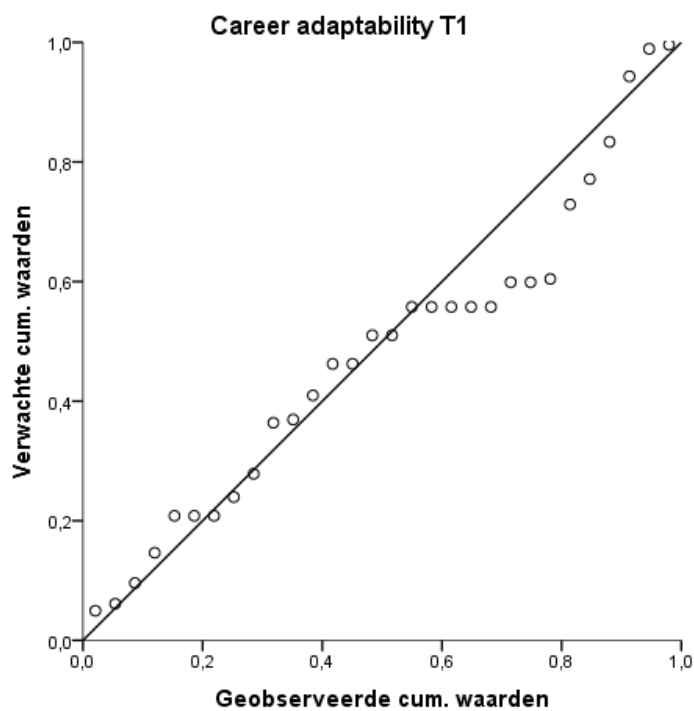
Bijlage 5 – Normaliteit

Tabel 3. Normaliteit testen vanuit SPSS

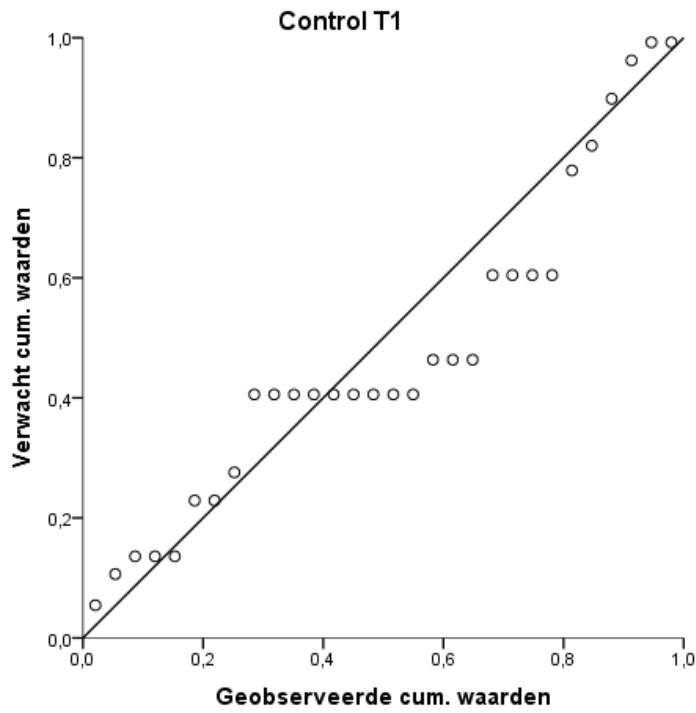
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
AANP2_T1	,196	30	,005	,931	30	,051
AANP2_T2	,090	30	,200*	,984	30	,919
LBVER2_T1	,146	30	,102	,936	30	,069
LBVER2_T2	,098	30	,200*	,965	30	,415
CONT2_T1	,241	30	,000	,900	30	,008
CONT2_T2	,229	30	,000	,887	30	,004
CURI2_T1	,234	30	,000	,920	30	,027
CURI2_T2	,296	30	,000	,867	30	,001
Gemiddelde career self-management T1	,106	30	,200*	,972	30	,598
Gemiddelde career self-management T2	,158	30	,053	,936	30	,069
Gemiddelde externe duurzame inzetbaarheid T1	,099	30	,200*	,988	30	,973
Gemiddelde externe duurzame inzetbaarheid T2	,123	30	,200*	,967	30	,464

*. This is a lower bound of the true significance.

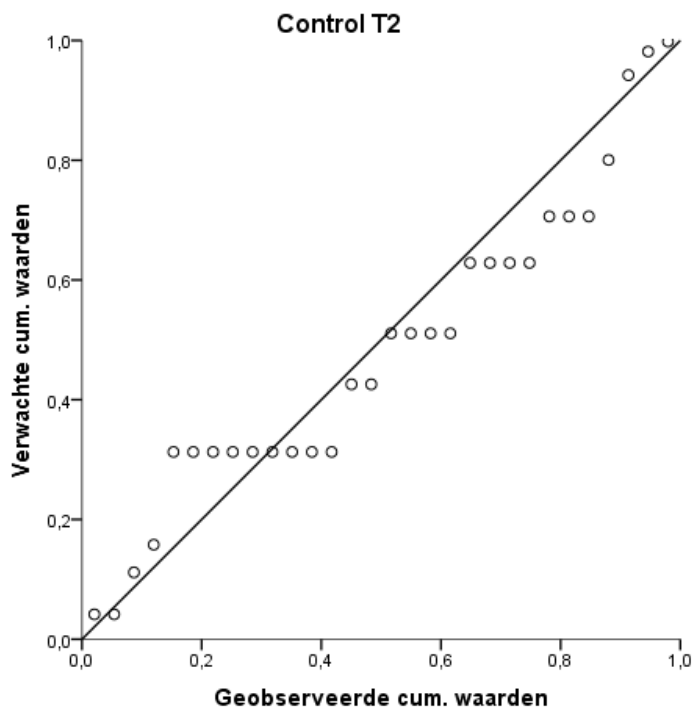
a. Lilliefors Significance Correction



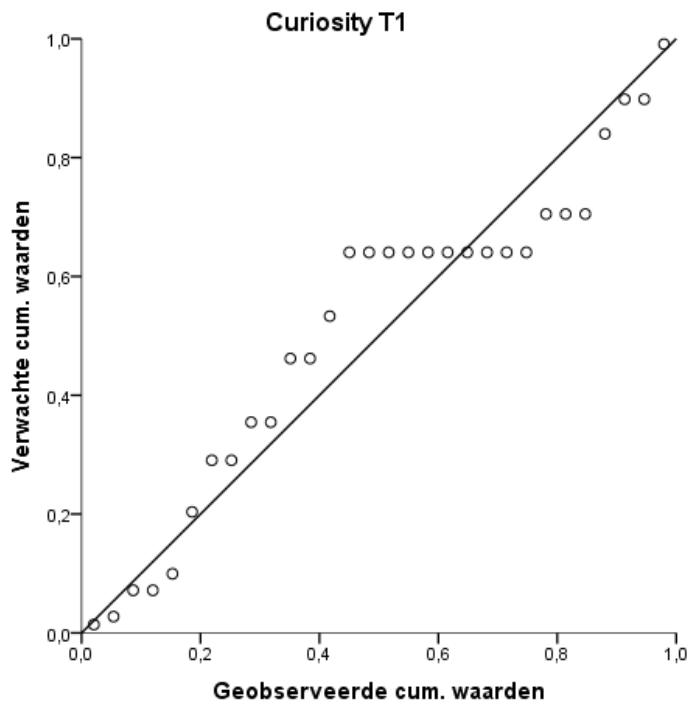
Figuur 4. P-P plot met de gestandaardiseerde residuen van *career adaptability* op T1



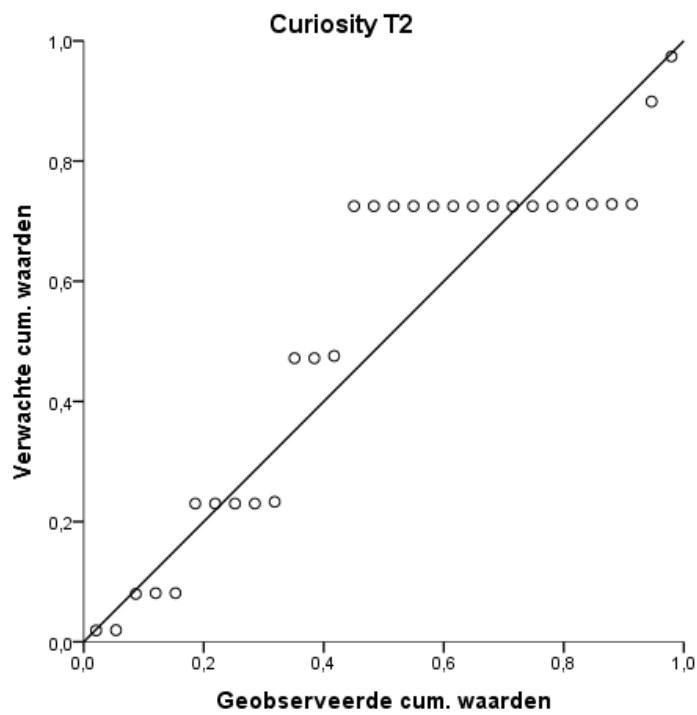
Figuur 5. P-P plot met de gestandaardiseerde residuen van *control* op T1



Figuur 6. P-P plot met de gestandaardiseerde residuen van *control* op T2



Figuur 7. P-P plot met de gestandaardiseerde residuen van *curiosity* op T1



Figuur 8. P-P plot met de gestandaardiseerde residuen van *curiosity* op T2