



Utrecht University

Burn-out op de Universiteit Utrecht

Een kwantitatief onderzoek naar de relatie tussen peoplemanagement en prestatiegerelateerd gedrag van universitair docenten aan de Universiteit Utrecht en de rol van burn-out in deze relatie

Rens Tenzer

6478131

Masterthesis

Strategisch Human Resource Management

Universiteit Utrecht

Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap

Dr. Rick Borst

Dr. Jasmijn van Harten

16-08-2019

Inhoudsopgave

Samenvatting	4
Introductie	5
Inleiding	5
Probleemstelling	8
Wetenschappelijke relevantie	10
Maatschappelijke relevantie	11
Theoretisch kader	13
Burn-out	13
Prestatiegerelateerd gedrag	14
Peoplemanagement	17
Burn-out en prestatiegerelateerd gedrag	18
Peoplemanagement en burn-out	20
Peoplemanagement en prestatiegerelateerd gedrag	21
Peoplemanagement, burn-out en prestatiegerelateerd gedrag	23
Conceptueel model	24
Methode	25
Onderzoeksdesign	25
Dataverzameling	26
Respondenten	26
Representativiteit steekproef	28
Meetinstrumenten	28
Meetinstrument burn-out	29
Meetinstrument prestatiegerelateerd gedrag	31
Meetinstrument peoplemanagement	33

Controlevariabelen	35
Kwaliteitscriteria	35
Resultaten	37
Beschrijvende resultaten	37
Correlatieanalyse	38
Regressieanalyses	39
Visuele weergave resultaten	42
Discussie	43
Conclusie	43
Theoretische implicaties	45
Praktische implicaties	46
Beperkingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek	48
Literatuurlijst	52
Bijlagen	59
Bijlage A introductiebrief	59
Bijlage B vragenlijst	60

Samenvatting

In dit onderzoek is de relatie tussen peoplemanagement en prestatiegerelateerd gedrag onderzocht. Daarnaast zijn de relaties tussen peoplemanagement en burn-out en burn-out en prestatiegerelateerd gedrag onderzocht. Verder is er onderzocht of burn-out de relatie tussen peoplemanagement en prestatiegerelateerd gedrag medieert. Het onderzoek is uitgevoerd onder universitair docenten aan de Universiteit Utrecht, aan de hand van online vragenlijsten. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat er een positief significant verband bestaat tussen peoplemanagement en prestatiegerelateerd gedrag, in de zin dat een hogere mate van ervaren peoplemanagement leidt tot een hogere mate van prestatiegerelateerd gedrag. Bovendien bestaat er een negatief significante relatie tussen peoplemanagement en burn-out en burn-out en prestatiegerelateerd gedrag, in de zin dat een hogere mate van ervaren peoplemanagement leidt tot een lager burn-outniveau en een hoger burn-outniveau leidt tot een lagere mate van prestatiegerelateerd gedrag. Verder is er bewijs gevonden dat burn-out de relatie tussen peoplemanagement en prestatiegerelateerd gedrag volledig medieert, waardoor de relatie tussen peoplemanagement en prestatiegerelateerd gedrag niet meer significant is. Er kan geconcludeerd worden dat peoplemanagement een waardevol instrument is voor leidinggevendenden die werkzaam zijn bij universiteiten om het burn-outniveau van universitair docenten te verlagen en prestatiegerelateerd gedrag te behouden.

Keywords: burn-out, prestatiegerelateerd gedrag, prestatie, peoplemanagement, HRM, HR-praktijken, leiderschapsgedrag, universiteiten, universitair docenten

Inleiding

In dit onderzoek worden de relaties tussen peoplemanagement, burn-out en prestatiegerelateerd gedrag onderzocht. Bovendien wordt de rol van burn-out in deze relatie onderzocht. Allereerst wordt de aanleiding voor het onderwerp burn-out in combinatie met werkprestaties van universitair docenten in de context van het hoger onderwijs behandeld. Hieruit volgen de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie van dit onderzoek. Tenslotte worden de probleemstelling, het doel, de centrale onderzoeksvraag en de deelvragen van dit onderzoek uiteengezet.

Uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden blijkt dat het aantal Nederlanders met burn-outklachten blijft stijgen (TNO, 2017). In de onderwijssector groeit het aantal burn-outklachten het snelst; één op de vijf leraren in Nederland kampt met deze klachten (Veldhuizen, 2017). Ook uit de wetenschappelijke literatuur blijkt dat burn-out, gedefinieerd als een syndroom van emotionele uitputting, cynisme en verminderd professioneel functioneren, een groot probleem is in het onderwijs (Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006). Burn-out komt vaker voor bij personen die op hun werk intensieve interactie hebben met anderen en emotioneel betrokken zijn bij hun werk, zoals docenten (Hakanen et al., 2006).

In de literatuur wordt vaak gesproken over docenten aan de lagere school, maar ook universitair docenten kampen met een hoog burn-outniveau (Sabagh, Hall & Saroyan, 2018). Het burn-outniveau van universitair docenten is vergelijkbaar met docenten in het lager onderwijs en professionals in de zorg (Watts & Robertson, 2011). Universitair docenten zijn net als hun collega's in het lager onderwijs emotioneel betrokken bij studenten en hun werk (Watts & Robertson, 2011). Tegelijkertijd hebben zij te maken met een andere omgeving en daarmee gepaard gaande veranderingen die de kans op burn-out alleen maar verhogen. De omgeving van het wetenschappelijk onderwijs is de afgelopen decennia namelijk aan het veranderen (Sabagh et al., 2018). Universiteiten hebben in toenemende mate te maken met meer studenten, hogere eisen voor het bieden van kwalitatief hoogstaand onderwijs en hogere criteria voor de productiviteit van onderzoek (Sabagh et al., 2018). Deze ontwikkelingen zorgen voor nieuwe uitdagingen voor universitair docenten, vooral als universiteiten ook minder middelen krijgen om in te spelen op deze ontwikkelingen (Sabagh et al., 2018). In Nederland neemt het aantal studenten namelijk harder toe dan het bedrag dat het Ministerie van Onderwijs beschikbaar stelt voor het wetenschappelijk onderwijs en zo is er een steeds kleiner budget per student, wat indirect de werkdruk van universitair docenten verhoogt (Van Zeggelaar, 2018).

De hogere verwachtingen ten aanzien van de academische prestaties en werkproductiviteit van universitair docenten kunnen leiden tot psychische en fysieke klachten die het welzijn van universitair docenten ondermijnen en het risico op burn-out verhogen (Sabagh et al., 2018). Dat blijkt ook uit onderzoek van wetenschapsvakbond VAWO en vakbond FNV onder universitaire medewerkers, waaruit is af te leiden dat het werkklimaat als gevolg van de hoge verwachtingen op universiteiten in Nederland een risico vormt voor het welzijn van universitair docenten (FNV, 2017). 79 procent van het wetenschappelijk personeel ervaart een hoge werkdruk en 68 procent werkt structureel 6 uur meer dan officiële contracturen. Zowel deze hoge werkdruk als overwerken vormen belangrijke voorspellers van burnout (Schaufeli & Taris, 2013). Bovendien toont het onderzoek aan dat een ruime meerderheid van het wetenschappelijk personeel werkt met een gevoel van onrust, het werk niet afkrijgt en geen tijd heeft voor pauzes. Verder blijkt dat het overgrote deel van universitair docenten doorwerkt in zijn vrije tijd, vakantie of bij ziekte (FNV, 2017). Hieruit is op te maken dat er een hoge werkdruk en tijdsdruk ervaren wordt in het wetenschappelijk onderwijs en dat dit ongezonde werkklimaat eerder regel dan uitzondering lijkt. Het lijkt er bovendien op dat dit werkklimaat niet zomaar zal veranderen, aangezien het vaak veroorzaakt wordt door externe ontwikkelingen, zoals een toename van tijdelijke contracten en bezuinigingen (Van Zeggelaar, 2018). Dit uitdagende werkklimaat zorgt mogelijk voor een vergroot risico op burn-out bij universitair docenten.

Tijdens de openingsspeech van het academisch jaar van de Universiteit Utrecht werd burn-out nadrukkelijk aangehaald als een fenomeen waar aandacht voor moet zijn (Universiteit Utrecht, 2018). Burn-out bij werknemers kent namelijk vele negatieve gevolgen, zoals ziekteverzuim, vertrekintentie, lagere werktevredenheid en lagere commitment aan baan en organisatie (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Door de externe ontwikkelingen in het hoger onderwijs is het voor organisaties als de Universiteit Utrecht moeilijk om burn-out te voorkomen, aangezien zij maar geringe invloed hebben op de externe ontwikkelingen. Het uitdagende werkklimaat op universiteiten kan er echter mogelijk toe leiden dat de persoonlijke en professionele competenties van universitair docenten verminderen, hun productiviteit daalt en het burn-outrisico stijgt, met cynisme en uitputting tot gevolg (Sabagh et al., 2018). Daarom is het van belang om in kaart te brengen hoe werkprestaties van universitair docenten behouden kunnen worden, ondanks het hoge burn-outniveau.

Het idee dat burn-out samenhangt met een afname van prestaties wordt algemeen erkend, maar empirische ondersteuning voor deze relatie is beperkt (Hakanen & Bakker, 2017; Wright & Bonett, 1997). Bovendien resulteerde eerder onderzoek naar de relatie tussen burn-out en prestaties in verschillende uitkomsten (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004). Het empirische

bewijs naar de gevolgen van burn-out onder universitair docenten in het bijzonder is bovendien ook relatief beperkt (Sabagh et al., 2018), wat het belang onderstreept van nader onderzoek naar de gevolgen van burn-out op werkprestaties in de context van het wetenschappelijk onderwijs.

Dat de gevolgen van burn-out voor de prestaties van universitair docenten moeilijk zijn vast te stellen, heeft mogelijk deels te maken met de complexiteit in wat er daadwerkelijk onder de prestaties van deze publieke medewerkers wordt verstaan. Het is namelijk moeilijk om vast te stellen wat prestatie inhoudt voor werknemers in de publieke sector, aangezien zij te maken hebben met verschillende doelen, meerdere stakeholders en de politiek (Boyne, 2002). Individuele prestatie kan worden gedefinieerd als de bijdrage van een individu aan het bereiken van de publieke missie van de organisatie (Van Loon, 2015). Bij hun individuele prestaties en hun dagelijkse werkzaamheden hebben werknemers te maken met hun collega's en hun leidinggevend. Leidinggevend op universiteiten kunnen daarbij mogelijk invloed hebben op het dagelijks functioneren van universitair docenten en een belangrijke rol spelen in hun ondersteuning en ontwikkeling (Sabagh et al., 2018). Wanneer gekeken wordt naar burn-out en werkprestaties spelen leidinggevend dan ook mogelijk een belangrijke rol.

Leidinggevend hebben de beschikking over ondersteunende HR-activiteiten, zoals opleiding en ontwikkeling, begeleiding naar andere functies, beoordelingsgesprekken, afspraken over beloning, taakverlichting, taakverandering, loopbaanadvies, vitaliteit op de werkvloer en afspraken over werk-privé-balans (Knies, 2012). Bovendien kunnen leidinggevend op universiteiten ondersteuning bieden aan docenten in hun dagelijks functioneren door maatwerkafspraken te maken, belangstelling te tonen, waardering te laten blijken en informatie te delen. Daarnaast kan een leidinggevende een docent ondersteunen in opleiding en ontwikkeling (Knies, 2012).

De rol van de leidinggevende en de ondersteunende HR-activiteiten kunnen bestudeerd worden aan de hand van het concept *peoplemanagement*, dat gericht is op hoe HR-beleid in de praktijk tot uiting komt (Purcell & Hutchinson, 2007). Bij de toepassing van HR-praktijken is een belangrijke rol weggelegd voor de leidinggevende (Purcell & Hutchinson, 2007). Het concept *peoplemanagement* bestaat uit twee elementen die belangrijk zijn voor het effect van HR-praktijken op het gedrag en de attitudes van werknemers, namelijk de toepassing van HR-praktijken door lijnmanagers enerzijds, en het leiderschapsgedrag dat lijnmanagers kunnen inzetten om werknemers te ondersteunen anderzijds (Knies, 2012; Purcell & Hutchinson, 2007). Uit onderzoek blijkt dat beide componenten van *peoplemanagement* een positief effect hebben op de commitment van werknemers (Gilbert, De Winne & Sels, 2011) en *extra-role*

performance (Knies & Leisink, 2014). Daaruit valt af te leiden dat peoplemanagement een belangrijke invloed kan hebben op het gedrag en attitudes van werknemers.

Het concept peoplemanagement is nog nauwelijks in verband gebracht met burn-out in de onderwijssector. Wel zijn de twee elementen van peoplemanagement, HR-praktijken en ondersteunend gedrag van leidinggevende, los van elkaar onderzocht en gerelateerd aan burn-out. Binnen de Chinese zorgsector blijkt dat bundels van HR-praktijken kunnen leiden tot een hogere mate van ervaren welzijn en een lagere mate van ervaren burn-out (Fan, Cui, Zhang, Zhu, Härtel & Nyland, 2014). Bovendien blijkt uit onderzoek dat de kans op een burn-out toeneemt als leraren een lage mate van ondersteuning van hun schoolleiders ervaren (Jackson, Schwab & Schuler, 1986). Verder heeft onderzoek op universiteiten aangetoond dat ondersteuning van collega's of leidinggevend en mogelijkheden tot persoonlijke ontwikkeling kunnen leiden tot een lager burn-outniveau (Tytherleigh, Rothmann & Barkhuizen, 2008; Van Emmerik, 2002). Deze onderzoeken richten zich op losse onderdelen van peoplemanagement, waaruit blijkt dat deze het burn-outniveau verlagen. Dit wijst erop dat peoplemanagement als totaalconcept eveneens een invloed kan hebben op burn-outniveau.

Het geringe aantal onderzoeken naar peoplemanagement en burn-out binnen de onderwijssector onderstreept het belang van aanvullend onderzoek, waarmee gezorgd kan worden voor verduidelijking over de relaties tussen deze concepten. Bovendien biedt dit verduidelijking vanuit een HRM-perspectief. Burn-out is namelijk wel veelvuldig onderwerp geweest van onderzoek vanuit psychologisch perspectief en dan met name vanuit het Job Demands-Resources (JD-R) Model (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001; Schaufeli & Bakker, 2004), maar lijkt onderbelicht vanuit HRM-perspectief. Peoplemanagement is een overkoepelend totaalconcept dat aansluit bij deze vernieuwende HRM-benadering.

Probleemstelling

Gezien de recente ontwikkelingen in de onderwijssector is het van belang dat er meer onderzoek komt naar hoe onderwijsinstellingen het burn-outniveau kunnen verlagen, zodat gevolgen voor docenten, studenten en de maatschappij als geheel beperkt blijven. Hoewel de urgentie van onderzoek naar burn-out in de onderwijssector toeneemt, lijkt er nog weinig duidelijkheid te bestaan over de gevolgen van burn-out in de onderwijssector (Sabagh et al., 2018). Burn-out lijkt samen te hangen met een afname van prestaties, maar empirische ondersteuning voor deze relatie is beperkt (Hakanen & Bakker, 2017; Wright & Bonett, 1997). Er zijn aanwijzingen dat burn-outklachten gevolgen kunnen hebben voor de kwaliteit van het onderwijs (Sabagh et al.,

2018). Met een groeiend lerarentekort en een toenemende mate van burn-outklachten is het van belang te onderzoeken in hoeverre burn-outklachten de werkprestaties van universitair docenten beïnvloeden. Aangezien peoplemanagement een positieve invloed kan hebben op werkprestaties (Knies, 2012; Knies & Leisink, 2014), peoplemanagement mogelijk een positieve invloed heeft op burn-out (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli, Bakker & Van Rhenen, 2009), maar burn-out de werkprestaties lijkt te ondermijnen (Hakanen & Bakker, 2017; Taris, 2006; Wright & Bonett, 1997), is het interessant om te onderzoeken wat de rol is van burn-out in de relatie tussen peoplemanagement en prestatiegerelateerd gedrag.

Gezien de ontbrekende duidelijkheid over zowel de antecedenten als de gevolgen van burn-out vanuit een HRM-perspectief in de universitaire onderwijssector, gaat dit onderzoek dieper in op het verband tussen burn-out, prestatiegerelateerd gedrag en peoplemanagement bij universitair docenten. Dit onderzoek zal zich specifiek richten op de Universiteit Utrecht, wegens de recentelijk gevraagde aandacht voor burn-out op deze universiteit (Universiteit Utrecht, 2018). Dit onderzoek zal de behoefte aan verduidelijking omtrent burn-out aan de Universiteit Utrecht vervullen.

Dit onderzoek zal in kaart brengen wat de relatie is tussen peoplemanagement en prestatiegerelateerd gedrag, en in welke mate burn-out deze relatie medieert. Daarnaast worden de directe relaties tussen peoplemanagement en burn-out en tussen burn-out en prestatiegerelateerd gedrag onderzocht. Het doel van dit onderzoek is om aan de hand van de resultaten aan de Universiteit Utrecht aan te tonen in hoeverre burn-out een rol speelt in de relatie tussen peoplemanagement en prestatie, ten einde aanbevelingen te kunnen doen aan de Universiteit Utrecht over of en hoe peoplemanagement kan worden ingezet om het burn-outniveau van universitair docenten te verlagen en het prestatieniveau te verhogen. De onderzoeksvraag binnen dit onderzoek luidt:

Wat is de relatie tussen peoplemanagement en prestatiegerelateerd gedrag van universitair docenten aan de Universiteit Utrecht en wat is de rol van burn-out in deze relatie?

Om structuur te bieden aan het theoretisch kader wordt er in de verschillende paragrafen omschreven wat er in de wetenschappelijke literatuur bekend is over burn-out, prestatiegerelateerd gedrag en peoplemanagement. Bovendien wordt er behandeld wat er in de literatuur bekend is over de directe relatie tussen burn-out en prestatiegerelateerd gedrag van werknemers. Daarnaast wordt er besproken wat er in de literatuur bekend is over de directe relatie tussen peoplemanagement en burn-out en tussen peoplemanagement en

prestatiegerelateerd gedrag van werknemers. Tenslotte wordt er in het theoretisch kader besproken wat er in de literatuur bekend is over de rol van burn-out in de relatie tussen peoplemanagement en prestatiegerelateerd gedrag van werknemers.

Uit het theoretisch kader volgen hypothesen en om deze te testen en antwoord te geven op de onderzoeksvraag van dit onderzoek, zijn er verschillende empirische deelvragen opgesteld, te weten:

- Deelvraag 1 In hoeverre bestaat er een directe relatie tussen burn-out en prestatiegerelateerd gedrag van universitair docenten die werkzaam zijn bij de Universiteit Utrecht?
- Deelvraag 2 In hoeverre bestaat er een directe relatie tussen peoplemanagement en burn-out van universitair docenten die werkzaam zijn bij de Universiteit Utrecht?
- Deelvraag 3 In hoeverre bestaat er een directe relatie tussen peoplemanagement en prestatiegerelateerd gedrag van universitair docenten die werkzaam zijn bij de Universiteit Utrecht?
- Deelvraag 4 Welke rol speelt burn-out binnen de relatie tussen peoplemanagement en prestatiegerelateerd gedrag van universitair docenten die werkzaam zijn bij de Universiteit Utrecht?

Wetenschappelijke relevantie

Burn-out bij werknemers kent vele negatieve gevolgen, zoals ziekteverzuim, vertrekintentie, lagere werktevredenheid en lagere commitment aan baan en organisatie (Maslach et al., 2001). Bovendien lijkt burn-out te zorgen voor een afname van prestaties (Hakanen & Bakker, 2017; Taris, 2006; Wright & Bonett, 1997). Toch is het bewijsmateriaal in de wetenschappelijke literatuur voor de samenhang tussen burn-out en prestaties onder medewerkers nog gering en is deze samenhang meestal zwak (Hakanen & Bakker, 2017; Taris, 2006; Wright & Bonett, 1997). Dit onderzoek tracht inzicht te bieden in de impact van burn-out op prestaties van universitair docenten die werkzaam zijn bij de Universiteit Utrecht, aangezien deze samenhang nog onderbelicht is en er behoefte is aan meer onderzoek (Hakanen & Bakker, 2017).

Burn-out in het wetenschappelijk onderwijs is tot op heden vaak onderzocht vanuit psychologisch perspectief en met name vanuit het Job Demands-Resources (JD-R) Model (Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004). Burn-out in het wetenschappelijk onderwijs is nog weinig onderzocht vanuit een HRM-perspectief (Leisink & Boselie, 2014; Sabagh et al., 2018) en dit onderzoek zal dit wetenschappelijke gat opvullen door peoplemanagement als variabele mee te nemen, aangezien peoplemanagement bestaat uit HR-praktijken en leiderschapsgedrag (Knies, 2012).

Het empirische bewijs voor de relatie tussen HRM en prestaties is nog relatief mager (Boselie, Dietz & Boon, 2005; Guest, 2011; Paauwe, 2009), net als het empirische bewijs voor de relatie tussen peoplemanagement en prestaties (Gilbert et al., 2011; Knies, 2012; Knies & Leisink, 2014). Er zijn bovendien geen studies bekend die binnen een universitaire context het effect van zowel HR-praktijken als leiderschapsgedrag van leidinggevenden in relatie tot burn-out en prestatiegerelateerd gedrag onderzoeken. Leidinggevenden op universiteiten kunnen echter zowel HR-praktijken als leiderschapsgedrag als instrument inzetten (Purcell & Hutchinson, 2007; Knies, 2012). Dit onderzoek richt zich daarom op peoplemanagement, waarin zowel HR-praktijken als leiderschapsgedrag worden meegenomen. Peoplemanagement is bovendien in eerder onderzoek geregeld in verband gebracht met het stimuleren van positieve gedragingen en attitudes, zoals commitment en motivatie (Gilbert et al., 2011; Knies, 2012; Knies & Leisink, 2014), maar voor zover bekend is nog niet met burn-out. Dit onderzoek zal deze wetenschappelijke hiaten rondom peoplemanagement binnen een universitaire context trachten in te vullen. Dit onderzoek combineert zo de relatief nieuwe concepten peoplemanagement (Knies, 2012) en prestatiegerelateerd gedrag (Van Loon, 2015) en verbindt deze aan burn-out in de context van universitair docenten.

Maatschappelijke relevantie

De problemen in het wetenschappelijk onderwijs stapelen zich op. Volgens universitair personeel zijn belangrijke problemen in deze sector onder meer dat er te weinig personeel is en dat onderwijs geven en onderzoek doen een zware combinatie is (FNV, 2017). Zoals gezegd, leidt dit werkklimaat tot een verhoogd risico op burn-outklachten. Reeds hebben veel universitair docenten te maken met burn-outklachten, waardoor de gevolgen voor kwalitatief onderwijs in gevaar lijken te zijn (Sabagh et al., 2018). De werkcontext van universitair docenten is uitdagend en verschillende factoren kunnen stress veroorzaken bij docenten, zoals het groeiende aantal studenten, de druk om onderzoek te doen en te publiceren, lage lonen in vergelijking met andere hoogopgeleide professionals, veel flexibele contracten onder jonge docenten, een hoge werkdruk, een gebrek aan kansen op loopbaanontwikkeling en de druk om externe financiering voor onderzoek te verkrijgen (Jacobs, Tytherleigh, Webb, & Cooper, 2007). Deze stressoren suggereren dat de academische wereld een context is met een hoog stressniveau waardoor vervolgens de kans op burn-outrisico kan vergroten (Tytherleigh, Webb, Cooper, & Ricketts, 2005). Daarom is onderzoek naar deze specifieke doelgroep relevant.

Naar verwachting zal het werkklimaat aan universiteiten niet snel in positieve zin veranderen, aangezien veel van die ontwikkelingen plaatsvinden buiten de invloed van

universiteiten om, zoals bezuinigingen, hoge werkdruk en een toename van de tijdelijke contracten onder jonge docenten (Van Zeggelaar, 2018). Om deze machteloosheid in te perken en tegemoet te komen aan dit verhoogde burn-outrisico als gevolg van deze ontwikkelingen, is het nuttig voor de universiteit als werkgever om te weten hoe zij, ondanks de beperkingen door de veranderingen van buitenaf, toch zo goed mogelijk met dit hoge burn-outrisico en ongezond werkklimaat kunnen omgaan. Zo kunnen de gevolgen voor de kwaliteit van het onderwijs zoveel mogelijk worden beperkt. Dit onderzoek zal de Universiteit Utrecht inzicht bieden in hoe peoplemanagement kan worden ingezet om het burn-outniveau te verlagen en de prestaties van universitair docenten te behouden. Zo heeft de universiteit als werkgever meer kennis over peoplemanagement, waarmee zij nieuw beleid kunnen vormgeven, gericht op het verbeteren van de prestaties en het verlagen van het burn-outniveau van haar medewerkers. Dit is in het belang van docenten, studenten en de institutie als geheel, want gezonde en betrokken docenten zijn beter in staat om te presteren en educatieve doelen te behalen dan hun collega's met burn-outverschijnselen (Hakanen et al., 2006).

Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretische kader beschreven dat het fundament vormt van dit onderzoek. Achtereenvolgens worden de concepten burn-out, prestatiegerelateerd gedrag en peoplemanagement uiteengezet. Op basis van wetenschappelijke literatuur worden verschillende relaties beschreven en bijbehorende hypothesen geformuleerd. Ten slotte worden de hypothesen visueel weergegeven in het conceptueel model van dit onderzoek.

Burn-out

Sinds de jaren 70 wordt burn-out in de wetenschappelijke literatuur onderzocht (Maslach et al., 2001). Het Amerikaanse begrip burn-out duidt op emotionele uitputting op het werk (Schaufeli, Leiter & Maslach, 2009). In Nederland wordt een burn-out vaak omschreven als een opgebrand gevoel (Schaufeli & Dierendonck, 2000). De focus van de eerste onderzoeken naar burn-out lag op de relaties tussen werknemers, collega's of andere individuen, en pas later werd burn-out vaker onderzocht als individueel issue (Maslach et al., 2001). Tegenwoordig is er in de wetenschappelijke literatuur veel geschreven over de oorzaken en gevolgen van burn-out voor individuen (Hakanen & Bakker, 2017). De term burn-out is populair en het wordt ook wel een beroepsziekte of een ziekte van de moderne maatschappij genoemd (Weber & Jaekel-Reinhard, 2000).

Burn-out wordt in de literatuur op verschillende manieren gedefinieerd. Het wordt omschreven als een staat van frustratie (Freudenberger & Richelson, 1980) of als een gevolg van stress waarmee niet goed wordt omgegaan (Weber & Jaekel-Reinhard, 2000). Deze stress kan veroorzaakt worden door een lage fit tussen de individu en zijn omgeving en een discrepantie tussen zijn verwachtingen en de realiteit. Volgens Maslach en Jackson (1981) kan burn-out gezien worden als een psychisch syndroom als reactie op chronische interpersoonlijke stressoren op het werk. Burn-out wordt beschreven aan de hand van drie dimensies, namelijk *emotional exhaustion*, *depersonalization* en *diminished personal accomplishment* (Maslach & Jackson, 1981).

Emotional exhaustion, verder vertaald als emotionele uitputting, wordt in onderzoek vaak genoemd als de belangrijkste dimensie van burn-out, aangezien werknemers met een burn-out dit het meest omschrijven (Lee & Ashforth, 1996). Emotionele uitputting wordt gezien als overbelasting en uitputting bij een individu (Maslach & Jackson, 1981). Bij deze emotionele uitputting zijn de energiebronnen die werknemers hebben 'op' geraakt en dit kan ertoe leiden dat werknemers afstand nemen van hun werk.

De andere twee dimensies van burn-out zijn gericht op de werkcontext (Maslach et al., 2001). Depersonalization, verder vertaald als depersonalisatie, wil zeggen dat een individu afstand neemt en zich terugtrekt van andere mensen, het werk en omgeving. Dit gaat vaak gepaard met een negatieve, afstandelijke, ontmoedigende, onpersoonlijke en cynische houding ten opzichte van andere mensen, het werk en de omgeving (Demerouti et al., 2001).

De laatste dimensie diminished personal accomplishment, ook wel verminderde persoonlijke prestatie, duidt erop dat een individu in mindere mate gelooft in zichzelf en minder waarde hecht aan het werk dat hij uitvoert. Individuen voelen zich minder competent en hebben het idee dat ze niet goed presteren op het werk. Meestal volgt verminderde persoonlijke prestatie uit een combinatie van emotionele uitputting en depersonalisatie (Maslach et al., 2001).

De definitie van burn-out van Maslach en Jackson (1981) is gevormd binnen de context van de menselijke dienstverlening en onderwijs en past daarom goed binnen de context van dit onderzoek. Aangezien deze definitie specifiek rekening houdt met de context van beroepen die veel met andere mensen te maken hebben, zoals docenten en medewerkers in de zorg, wordt deze definitie voor dit onderzoek gevolgd. Universitair docenten hebben vaak intense sociale interacties met studenten en collega's en daarom is er een brede en multidimensionale definitie van burn-out nodig die ook het interpersoonlijke component van burn-out omvat, namelijk depersonalisatie (Maslach et al., 2001). Daarnaast wordt deze definitie veelvuldig gebruikt in onderzoek naar burn-out in de context van het wetenschappelijk onderwijs en dit maakt het makkelijker om een vergelijking te maken met andere onderzoeken in deze specifieke context (Sabagh et al., 2018; Watts & Robertson, 2011).

Prestatiegerelateerd gedrag

Veel onderzoek naar individueel prestatiegedrag richt zich op het onderscheid tussen *in-role* en *extra-role performance* (Van Loon, 2015). In-role performance geeft aan hoe werknemers zich gedragen ten aanzien van hun formele taken binnen hun formele functie. Het zegt dus iets over prestatie binnen hun taak-specifieke rol. Extra-role performance betreft prestatiegedrag ten aanzien van onbetaalde taken buiten de formele functie, zoals het helpen van collega's. Het gaat hier dus om de extra inspanning die werknemers bereid zijn te leveren buiten hun formele rol of functie-eisen (Van Loon, 2015). Uit onderzoek in de publieke sector blijkt dat de definitie van prestaties in de publieke sector gecompliceerder is dan enkel in-role en extra-role performance (Van Loon, 2015), omdat deze vormen van prestatie maar weinig rekening houden met de specifieke context van de publieke sector en haar doelen (Van Loon, 2015). Werknemers in de publieke sector hebben namelijk te maken met verschillende doelen, meerdere

stakeholders en de politiek. De definities van in-role en extra-role performance houden hier onvoldoende rekening mee en daarom wordt prestatie binnen dit onderzoek op een andere manier gedefinieerd. Juist door de verschillende doelen, meerdere stakeholders en de politiek blijkt het lastig om vast te stellen wat prestatie voor werknemers in de publieke sector betekent en hoe dit gemeten moet worden (Boyne, 2002). Over het algemeen kan individuele prestatie worden gedefinieerd als de bijdrage van een individu aan het bereiken van de publieke missie van de organisatie (Van Loon, 2015). Omdat het een zeer complex begrip is, is er echter geen consensus over hoe individuele prestatie het best gemeten kan worden (Boyne, 2002).

Boyne (2002) ontwikkelde een multidimensionaal model om prestatie in publieke organisaties te meten. Daarbij zijn efficiëntie en effectiviteit belangrijke elementen. Binnen dit model wordt prestatie in de publieke sector gemeten aan de hand van meerdere dimensies, bestaande uit *output* (output), *efficiency* (efficiëntie), *service outcomes* (service-uitkomsten), *responsiveness* (responsiviteit) en *democratic outcomes* (democratische resultaten) (Boyne, 2002). Van Loon (2015) volgt de multidimensionale benadering van prestatie van Boyne (2002) en past deze toe op het niveau van de individuele werknemer in onder andere de context van het onderwijs. Output zegt iets over de kwaliteit en kwantiteit van de werkprestatie (Van Loon, 2015). Het gaat erom dat een docent zijn werk efficiënt uitvoert, het werk op tijd af komt en dat de kwaliteit van het werk hoogwaardig is. Een voorbeeld van output bij universitair docenten is dat een docent zich houdt aan de gestelde deadline voor het nakijken van tentamens of een kwalitatief hoogwaardig wetenschappelijk onderzoek publiceert. Service-uitkomsten zegt iets over de waarde voor het geld en de impact van de werkprestatie (Van Loon, 2015). Het gaat er hier om of de maatschappij tevreden kan zijn met de werkprestatie van docenten en de werkprestaties opwegen tegen het belastinggeld. Responsiviteit zegt iets over het reactievermogen en tevredenheid van bijvoorbeeld de studenten die de werkprestatie ervaren. Het gaat erom dat de docent weinig klachten krijgt van de studenten en dat zij tevreden zijn over hoe de docent zijn werk uitvoert. Democratische resultaten betreffen eerlijkheid, participatie en verantwoordelijkheid (Van Loon, 2015). Het is daarbij van belang dat docenten hun studenten en collega's op een correcte manier behandelen en dat ze inspecteurs en andere geïnteresseerden inzicht kunnen geven in hun werk.

Jamal en Baba (2001) benaderen prestaties op een andere manier dan Van Loon (2015). Zij meten prestatie van universitair docenten aan de hand van drie prestatie-indicatoren (Jamal & Baba, 2001). Deze drie indicatoren omvatten het aantal cursus voorbereidingen per semester, het aantal lessen per week en het aantal studenten dat per semester wordt onderwezen. Hoewel deze indicatoren objectief te meten zijn, zijn ze enkel kwantitatief van aard en zeggen ze weinig

over de kwaliteit van de prestaties van docenten. Ook de impact van de werkprestaties, service-uitkomsten, responsiviteit en democratisch uitkomsten worden in deze meetmethode volledig buiten beschouwing gelaten. Zo kan een universitair docent veel cursussen voorbereiden en veel uren lesgeven, maar dit zegt nog weinig over de kwaliteit van deze lessen of hoe studenten deze lessen ervaren. Ondanks een hoog aantal lesuren kan een docent weinig tevreden studenten hebben, veel klachten ontvangen, weinig toekomen aan het publiceren van wetenschappelijke artikelen of geregeld te laat zijn met het nakijken van tentamens.

Lackritz (2004) meet prestatie bij universitair docenten aan de hand van hun zelfperceptie van prestatie op het gebied van onderwijs, onderzoek en het verlenen van service. Dit wordt ook wel *perceived performance* genoemd. Als er geen andere bronnen beschikbaar zijn, kunnen medewerkers waardevolle inzichten bieden, aangezien zij zicht hebben op interne processen en een goed inzicht hebben in de uitdagingen waarmee hun organisatie kampt (Van Loon, 2015). In het onderzoek van Lackritz (2004) worden prestaties gemeten aan de hand van de zelfperceptie op de werklast en prestaties met betrekking tot onderwijs, onderzoek en dienstverlening aan de universiteit. Aan de docenten werd gevraagd aan hoeveel studenten ze in een academische jaar lesgeven en op welk niveau. Bovendien werd er gevraagd hoe ze hun werklast en productiviteit beoordelen in vergelijking tot andere universitair docenten op hun afdeling. Deze vorm van prestatiemeting is al een bredere benadering dan die van Jamal en Baba (2001), omdat het niet enkel kwantitatief is en docenten ook vraagt om een vergelijking te maken met de werklast en productiviteit van hun collega's. Desalniettemin kent de manier van prestatiemeting van Lackritz (2004) beperkingen, aangezien het in vergelijking met de multidimensionale benadering van Van Loon (2015) maar met weinig verschillende aspecten van publieke dienstverlening rekening houdt. Bovendien is de prestatiemeting van Lackritz (2004) alsnog sterk gericht op de kwantitatieve dimensie van werkprestaties van docenten, waarbij een hoog aantal lesuren weinig duiding geeft over de kwaliteit van de individuele prestatie van de docent tijdens het lesgeven. Daarom is het wenselijk om net als Van Loon (2015) de prestatie van docenten multidimensionaal te benaderen en toe te passen op individueel niveau, in plaats van te focussen op kwantitatieve prestatie-indicatoren. Enkel vanuit een multidimensionale benadering kan er namelijk een alomvattende uitspraak gedaan worden over de werkprestaties van universitair docenten.

De bijbehorende meetschaal van Van Loon (2015) voor prestatie is specifiek ontwikkeld voor de publieke sector en onderwijssector en daarom is deze meetschaal zeer geschikt voor onderzoek in deze sectoren. Dit multidimensionale model is in meerdere onderzoeken gebruikt om prestatie te meten (Van Loon, 2015). Aangezien dit onderzoek gericht is op universitair

docenten in de publieke sector, wordt dit multidimensionale construct gevolgd (Van Loon, 2015). In dit onderzoek wordt gekeken naar prestatiegerelateerd gedrag op individueel niveau, dat ook wel gezien kan worden als een HR-uitkomst. Het gedrag van werknemers wordt beschouwd als een belangrijke factor bij het bepalen van de prestaties van werknemers (Boselie et al., 2005).

Peoplemanagement

Binnen een organisatie kunnen de rol van de leidinggevende en de ondersteunende HR-activiteiten bestudeerd worden aan de hand van het concept peoplemanagement (Purcell & Hutchinson, 2007). Peoplemanagement is gericht op hoe HR-beleid in de praktijk tot uiting komt, waarbij de leidinggevende een belangrijke rol speelt (Purcell & Hutchinson, 2007). Peoplemanagement bestaat dan ook uit twee elementen: de toepassing van HR-praktijken door leidinggevend en het leiderschapsgedrag dat leidinggevend kunnen inzetten om werknemers te ondersteunen (Knies, 2012; Purcell & Hutchinson, 2007). Dit zijn namelijk belangrijke factoren om het effect van HR-praktijken in kaart te kunnen brengen (Purcell & Hutchinson, 2007).

De HR-praktijken binnen peoplemanagement worden ook wel gedefinieerd als High Performance Work Systems (HPWS) (Knies, 2012). HPWS verbeteren de werkprestaties van werknemers door de kennis, vaardigheden, capaciteiten en commitment van werknemers te vergroten, door hen informatie en discretie te bieden die nodig is om deze kennis en vaardigheden in te zetten om effectief te werken (Preuss, 2003). De componenten binnen HPWS kunnen worden beschouwd als energiebronnen, die werknemers helpen om de negatieve effecten van verschillende taakeisen te verminderen (Bartram, Casimir, Djurkovic, Leggat & Stanton, 2012). Deze energiebronnen kunnen bestaan uit een hoger salaris, carrièremogelijkheden, baan zekerheid, deelname aan besluitvorming en duidelijkheid over rollen (Bakker & Demerouti, 2007). HPWS zijn voornamelijk gericht op beoogd HR-beleid, maar peoplemanagement gaat verder en is gericht op hoe HR-beleid in de praktijk tot uiting komt (Purcell & Hutchinson, 2007).

Binnen peoplemanagement bestaat de toepassing van HR-praktijken door lijnmanagers uit twee dimensies, namelijk ondersteuning door HR-maatregelen en ondersteuning door maatwerkafspraken. De ondersteunende HR-maatregelen zijn geïmplementeerde HR-praktijken die voor alle werknemers gelden en ondersteunende maatwerkafspraken zijn afspraken die een individuele werknemer maakt met de betreffende lijnmanager (Knies, 2012).

Een belangrijke verantwoordelijkheid van de lijnmanager is om het HR-beleid van de organisatie te vertalen naar de werknemer en te implementeren in de praktijk (Knies, 2012). Knies (2012) stelt dat de percepties van werknemers over bepaalde HR-praktijken en de implementatie van deze HR-praktijken door lijnmanagers van belang zijn. Als werknemers HR-praktijken als ondersteunend ervaren en als deze praktijken bijvoorbeeld gericht zijn op het verhogen van de servicekwaliteit of het welzijn van werknemers, kan dit leiden tot positieve gedragingen en attitudes bij werknemers (Nishii, Lepak & Schneider, 2008). Daarentegen kunnen HR-praktijken die ervaren worden als controlerend, zoals regelingen om werknemerskosten te verlagen, een negatief effect hebben op de gedragingen en attitudes van werknemers (Nishii et al., 2008).

Verder blijkt leiderschapsgedrag van de lijnmanager van belang voor de perceptie van werknemers ten opzichte van HR-praktijken (Purcell & Hutchinson, 2007). Leiderschapsgedrag bestaat uit ondersteunend gedrag en specifieke handelingen die als doel hebben om werknemers te helpen (Knies, 2012). Voorbeelden hiervan zijn het aanbieden van loopbaanbegeleiding, feedback op prestaties, uitdagende werktaken en de mogelijkheden tot persoonlijke ontwikkeling (Greenhaus, Parasuraman & Wormley, 1990). Bovendien worden lijnmanagers als ondersteunend ervaren als zij hun zorg uiten over de behoeften en gevoelens van medewerkers en hen aanmoedigen om hun eigen zorgen te uiten (Oldham & Cummings, 1996). Daarnaast is het van belang dat een lijnmanager zijn medewerkers van feedback voorziet en hen ondersteunt in persoonlijke ontwikkeling (Oldham & Cummings, 1996). Lijnmanagers zijn in de ogen van werknemers vertegenwoordigers van de organisatie, die handelen namens de organisatie. Het is van belang dat lijnmanagers hun werknemers waardering geven voor hun bijdrage en betrokken zijn bij het welzijn van hun werknemers, aangezien dit belangrijke indicatoren zijn die de steun verklaren die werknemers ervaren vanuit de organisatie (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Burn-out en prestatiegerelateerd gedrag

Burn-out kent meerdere gevolgen, zoals ziekteverzuim, vertrekintentie, lagere werktevredenheid en lagere betrokkenheid bij een baan, organisatie of privé-aangelegenheden (Maslach et al., 2001; Schaufeli & Enzmann, 1998). Op lange termijn kan een burn-out door emotionele uitputting langdurige depressie en zelfs hartproblemen tot gevolg hebben (Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Enzmann, 1998). Naast gevolgen voor het gedrag en de attitudes van werknemers, blijkt uit onderzoek dat een laag welzijn en burn-out ook zorgt voor lagere prestaties van werknemers (Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008).

Hoewel algemeen erkend wordt dat burn-out gerelateerd is aan een afname van de prestaties, ontbreekt eenduidige empirische ondersteuning voor deze relatie (Hakanen & Bakker, 2017; Taris, 2006; Wright & Bonett, 1997). Wright en Bonett (1997) testten voor het eerst in longitudinaal onderzoek de relatie tussen de drie dimensies van burn-out en prestaties. Uit de resultaten bleek voornamelijk de dimensie emotionele uitputting negatief samen te hangen met prestaties. Ook uit een meta-analyse naar de relatie tussen burn-out en prestaties bleek een negatieve relatie te bestaan tussen emotionele uitputting en drie vormen van prestatie, namelijk *in-role behaviour*, *organizational citizenship behaviour* en klanttevredenheid (Taris, 2006). Schaufeli en Enzmann (1998) vonden op basis van zes verschillende studies bewijs dat burn-out zwak gerelateerd is aan gepercipieerde prestaties op het werk. Een mogelijke verklaring is dat werknemers met een burn-out over onvoldoende energiebronnen beschikken om effectief te voldoen aan hun verzoeken en dit kan ertoe leiden dat ze minder presteren op het werk (Bakker et al., 2004; Taris, 2006).

Docenten met een burn-out kunnen te maken hebben met meer vermoeidheid, minder motivatie, minder pedagogische prestaties en geestelijke en lichamelijke klachten (Hakanen et al., 2006). Hoewel er beperkt onderzoek is gedaan naar de gevolgen van burn-out onder docenten die werkzaam zijn bij universiteiten toont onderzoek aan dat burn-out van invloed is op het welzijn en de prestaties van docenten, zoals een slechte gezondheid, stress, angst, depressie, psychische klachten, een lage tevredenheid, vertrekintentie en verminderde werkactiviteiten (Barkhuizen, Rothmann & Van De Vijver, 2014; Sabagh et al., 2018; Zhong, You, Gan, Zhang, Lu & Wang, 2009). Universitair docenten die ziek zijn, nemen vaker ziekteverlof op en hebben minder capaciteit om succesvol te presteren op het werk (Jamal & Baba, 2001). Burn-out bij universitair docenten blijkt negatief gerelateerd te zijn aan werktevredenheid en aan de intrinsieke motivatie om onderzoek te doen en dit heeft vervolgens een negatief effect op de prestaties van docenten (Singh, Mishra & Kim, 1998). Burn-out lijkt bovendien negatief gerelateerd aan de productiviteit en werkprestaties van universitair docenten (Watts & Robertson, 2011). Docenten die een burn-out ervaren kunnen dit hun studenten kwalijk nemen en afstand van hen nemen en dit kan negatieve gevolgen hebben voor de werkprestaties van docenten en de onderwijskwaliteit (Watts & Robertson, 2011). Verder heeft burn-out bij universitair docenten stress en gezondheidsproblemen tot gevolg en zorgt het voor een lagere productiviteit en minder werkplezier (Blix, Cruise, Mitchell & Blix, 1994). Uit onderzoek naar stress bij universitair docenten blijkt dat werkstress negatieve invloed kan hebben op de zelf-geëvalueerde productiviteit van docenten en verschillende vormen van organisatieprestaties op universiteiten (Sabagh et al., 2018). Bovendien is tijdsdruk is een

belangrijke voorspeller van burn-out en volgens Jamal en Baba (2001) heeft tijdsdruk een negatief effect op de werkprestaties van universitair docenten.

Uit bovenstaande onderzoeken is de verwachting dat burn-out negatief gerelateerd is aan prestatiegerelateerd gedrag van universitair docenten. Hieruit volgt de volgende hypothese:

Hypothese 1: Burn-out heeft een negatief verband met prestatiegerelateerd gedrag van universitair docenten die werkzaam zijn bij de Universiteit Utrecht.

Peoplemanagement en burn-out

Onderzoek naar de oorzaken van burn-out wordt vaak uitgevoerd aan de hand van het Job Demands-Resources (JD-R) Model (Demerouti et al., 2001). Volgens dit model is de kans op een burn-out groter als er een disbalans bestaat tussen *job demands* (werkeisen) en *job resources* (energiebronnen) (Schaufeli & Taris, 2013). Werkeisen zijn werkaspecten waarvoor fysieke of mentale inspanning vereist is en die daarom gezien worden als psychologisch vermoeiend (Schaufeli & Bakker, 2004), bijvoorbeeld werkdruk en regeldruk. Energiebronnen zijn belangrijk om werkdoelen te bereiken, nieuwe dingen te leren en om persoonlijke ontwikkeling te bevorderen (Schaufeli & Bakker, 2004). Feedback en support zijn factoren die gezien worden als energiebronnen (Schaufeli & Taris, 2013). Een teveel aan werkeisen en een gebrek aan energiebronnen kan een negatief effect hebben op het welzijn van werknemers en het burn-outrisico verhogen (Schaufeli & Taris, 2013). Bovendien zijn energiebronnen de aspecten binnen werk die de werkeisen en psychologische kosten van werk verlagen. Energiebronnen kunnen zo de negatieve gevolgen van werkeisen bufferen (Schaufeli & Bakker, 2004).

De elementen binnen peoplemanagement kunnen gezien worden als energiebronnen. Steun vanuit leidinggevendenden kan namelijk gezien worden als een energiebron voor werknemers (Schaufeli & Taris, 2013). Uit onderzoek blijkt dat een hoger niveau van ervaren ondersteuning door de organisatie, leidinggevendenden en collega's (Tytherleigh et al., 2008; Van Emmerik, 2002) en sociale ondersteuning in het algemeen (McClenahan, Giles & Mallett, 2007) kan leiden tot een lager burn-outniveau bij universitair docenten. De kans op een burn-out kan toenemen als leraren een lage mate van ondersteuning van hun schoolleiders ervaren (Jackson et al., 1986). Bovendien blijkt dat transformationeel leiderschap door schoolleiders kan zorgen voor een lager burn-outniveau bij docenten (Eyal & Roth, 2011). Als schoolleiders worden aangemoedigd en getraind om docenten op een autonome manier te ondersteunen kan dit namelijk leiden tot een hogere autonome motivatie, meer werktevredenheid en een lager burn-

out risico bij docenten (Eyal & Roth, 2011). Leidinggevend van docenten hebben dan ook de mogelijkheid om de ervaren werkdruk van docenten te verlagen en daardoor de kans op een burn-out te verkleinen. Dit kan bijvoorbeeld door regelmatig gesprekken in te plannen met docenten en hen van feedback te voorzien. Uit deze onderzoeken is af te leiden dat de ondersteunende rol van leidinggevend ervoor kan zorgen dat de kans op burn-out afneemt.

Naast de rol van leidinggevend vormen de HR-praktijken een belangrijk component van peoplemanagement. HR-praktijken hebben invloed op de variabelen in het AMO-model, namelijk capaciteiten (*Abilities*), motivatie (*Motivation*) en mogelijkheden (*Opportunities*) van werknemers om te presteren (Knies, 2012). In dit geval spelen de HR-praktijken binnen peoplemanagement in op de energiebronnen in het JD-R Model (Demerouti et al., 2001). Energiebronnen werken motiverend, aangezien deze ontwikkeling en groei bij werknemers bevorderen en een ondersteunende functie hebben in het bereiken van werkdoelen (Hakanen et al., 2006). Er kan verondersteld worden dat docenten meer energiebronnen ervaren als zij een hoge mate van HR-praktijken ervaren. De HR-praktijken hebben zo een positieve invloed op de prestaties van werknemers (Knies & Leisink, 2014). Bovendien bestaat er een direct negatief verband tussen energiebronnen en burn-out. De ondersteunende HR-praktijken binnen peoplemanagement zijn gebaseerd op inzichten uit onderzoek naar High Performance Work Systems (HPWS) (Knies & Leisink, 2014). Binnen de Chinese zorgsector blijkt dat HPWS kunnen leiden tot een hogere mate van ervaren welzijn en een lagere mate van ervaren burn-out (Fan et al., 2014).

Peoplemanagement kan dus zowel middels ondersteunende HR-praktijken (Bakker & Demerouti, 2007; Bartram et al., 2012; Fan et al., 2014; Schaufeli et al., 2009) als via leiderschapsgedrag van lijnmanagers (Eyal & Roth, 2011; Jackson et al., 1986; Tytherleigh et al., 2008; Van Emmerik, 2002) positief bijdragen aan het welzijn van werknemers en het burn-outniveau verlagen. Daarom wordt verondersteld dat peoplemanagement invloed kan uitoefenen op het burn-outniveau van universitair docenten. Hoe meer peoplemanagement zij ervaren, hoe minder burn-out zij zullen ervaren. Dit leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 2: Peoplemanagement is negatief gerelateerd aan het burn-outniveau van universitair docenten die werkzaam zijn bij de Universiteit Utrecht.

Peoplemanagement en prestatiegerelateerd gedrag

Er lijkt weinig onderzoek gedaan te zijn naar de effecten van peoplemanagement op prestatie in de context van het wetenschappelijk onderwijs. Wel is er onderzoek gedaan naar deze relatie

in andere sectoren. Uit verschillende overzichtsstudies komt naar voren dat er minstens een zwakke relatie bestaat tussen HR-praktijken en prestaties van medewerkers (Boselie et al., 2005; Guest, 2011; Paauwe, 2009). HR-praktijken hebben een effect op HRM-uitkomsten, zoals het gedrag en de attitudes van werknemers (Boselie et al., 2005). Deze kunnen vervolgens weer een effect hebben op de interne prestaties van de organisatie, door hogere productiviteit en kwaliteit. Interventies op het gebied van baanontwerp, training en prestatie management kunnen bijvoorbeeld de effectiviteit van werknemers verhogen (Boselie et al., 2005).

Enkel het implementeren van HR-praktijken blijkt echter niet genoeg te zijn om de prestaties van werknemers te verbeteren. Niet alleen de HR-praktijken zelf, maar ook de perceptie van de medewerkers op deze HR-praktijken blijken van belang te zijn (Gratton & Truss, 2003; Nishii, Lepak & Schneider, 2008). HR-praktijken kunnen tot een hogere mate van in-role en extra-role performance leiden indien deze als ondersteunend en rechtvaardig worden beschouwd (Tremblay, Cloutier, Simard, Chênevert & Vandenberghe, 2010). De lijnmanager speelt een belangrijke rol bij hoe de medewerker de HR-praktijken interpreteert (Knies, 2012). De implementatie van HR-praktijken door lijnmanagers en hun leiderschapsgedrag heeft invloed op hoe werknemers deze HR-praktijken ervaren (Knies, 2012; Purcell & Hutchinson, 2007).

Dit kan verklaard worden aan de hand van de *social exchange theory*, waarin gesteld wordt dat werknemers zich positief gedragen ten opzichte van de organisatie als ze het gevoel hebben dat de organisatie hun bijdrage waardeert en geeft om hun welzijn (Blau, 1964). Middels HR-beleid kunnen organisaties laten zien dat zij het welzijn en de prestaties van werknemers belangrijk vinden en dat ze bereid zijn te investeren in de carrièreontwikkeling van hun werknemers (Knies & Leisink, 2014; Purcell & Hutchinson, 2007). Een theorie die hierop aansluit is *perceived organizational support* (POS), waarbij een werknemer zijn lijnmanager ziet als vertegenwoordiger van de organisatie, die handelt namens de organisatie (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986). De mate waarin een lijnmanager geeft om het welzijn van zijn medewerkers en waardering uit voor de bijdrage van zijn werknemers, zorgt voor een bepaalde mate van verplichting om te presteren (Knies & Leisink, 2014). Peoplemanagement blijkt vanuit deze theorie dan ook positief samen te hangen met extra-role performance (Knies & Leisink, 2014).

Kortom, uit onderzoek blijkt dat peoplemanagement een positieve invloed kan hebben op de prestaties van werknemers (Knies, 2012; Knies & Leisink, 2014). Het AMO-model biedt een mogelijke verklaring waarom peoplemanagement van invloed is op de werkprestaties van universitair docenten (Knies, 2012). Peoplemanagement heeft namelijk invloed op de capaciteiten, motivatie en mogelijkheden van universitair docenten om te presteren (Knies,

2012). Opleiding, coaching en intervisie zijn maatregelen binnen peoplemanagement die de capaciteiten van docenten kunnen verhogen (Knies & Leisink, 2014). Beloning, waardering uiten, prestatiefeedback geven en peer review zijn maatregelen binnen peoplemanagement die de motivatie van docenten kunnen verhogen (Knies & Leisink, 2014). Het bieden van professionele ruimte, medezeggenschap, tijd, ICT-ondersteuning en een lerende organisatiecultuur zijn maatregelen binnen peoplemanagement die de mogelijkheden van docenten kunnen vergroten (Knies & Leisink, 2014). Het professionele gedrag van docenten, hun presteren en functioneren is afhankelijk van de capaciteiten die ze bezitten, hun motivatie en de mogelijkheden die ze hebben om te presteren (Knies, 2012; Knies & Leisink, 2014). Daarom is het aannemelijk dat peoplemanagement invloed heeft op prestatiegerelateerd gedrag. Hieruit volgt de volgende hypothese:

Hypothese 3: Peoplemanagement is positief gerelateerd aan prestatiegerelateerd gedrag van universitair docenten die werkzaam zijn bij de Universiteit Utrecht.

Peoplemanagement, burn-out en prestatiegerelateerd gedrag

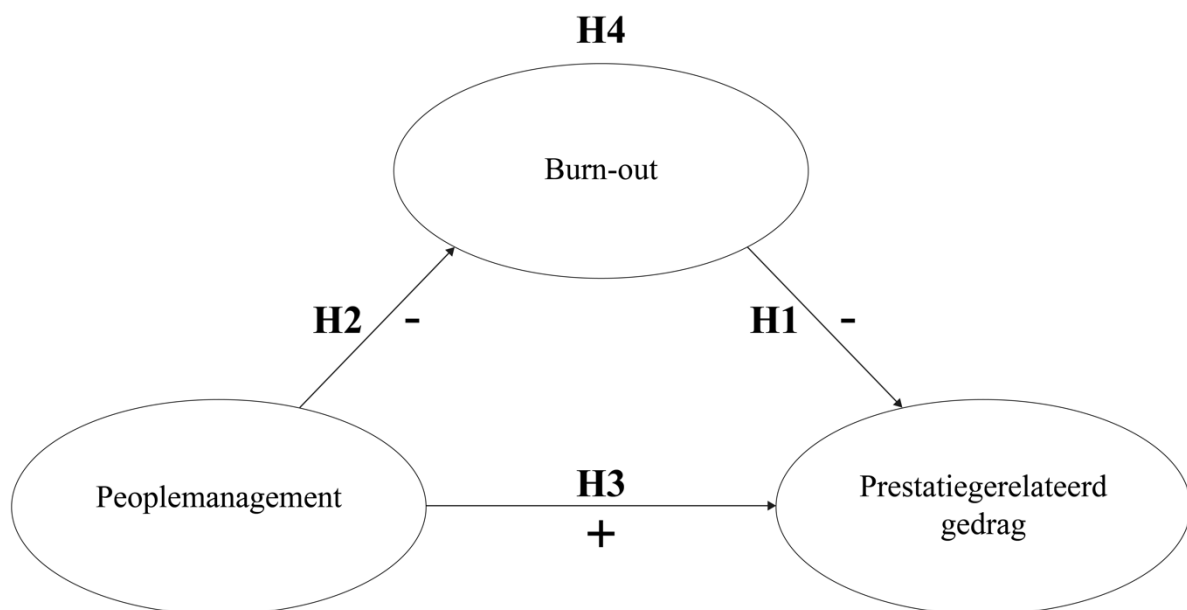
Zoals besproken, wordt er verwacht dat peoplemanagement een positief effect heeft op prestatiegerelateerd gedrag (hypothese 3). Daarnaast wordt er verwacht dat peoplemanagement een negatieve relatie heeft met burn-out (hypothese 2) en dat burn-out een negatieve relatie heeft met het prestatiegerelateerd gedrag van universitair docenten (hypothese 1). Daarnaast vormt burn-out mogelijk een mediërende factor in de relatie tussen energiebronnen en werkprestatie, omdat het een resultaat is van een combinatie van effecten van verschillende werkkenmerken en het duidt op de uitputting van energiebronnen (Bakker et al., 2004). Uit onderzoeken in meerdere beroepsgroepen (Schaufeli & Bakker, 2004) en bij docenten (Hakanen et al., 2006) blijkt dat burn-out een mediërende variabele vormt in het JD-R Model. Burn-out medieert de relatie tussen werkeisen en gezondheidsproblemen en werkbetrokkenheid medieert de relatie tussen energiebronnen en de intentie om een andere baan te zoeken (Schaufeli & Bakker, 2004). In het JD-R Model leiden werkeisen tot werkstress en uitputting en dit kan vervolgens leiden tot een hogere afwezigheidsduur van productiepersoneel (Bakker, Demerouti, De Boer & Schaufeli, 2003) en een lagere in-role performance van werknemers in de menselijke dienstverlening (Bakker et al., 2004). In tegenstelling tot deze bevindingen blijkt dat energiebronnen leiden tot een lagere mate van afwezigheid en een hogere mate van extra-role performance (Bakker et al., 2003; Bakker et al., 2004). Aan de hand van deze bevindingen is het aannemelijk dat burn-out ook in dit onderzoek een mediërende factor vormt.

In dit onderzoek wordt het JD-R Model gebruikt om te onderzoeken hoe de energiebron peoplemanagement het prestatiegerelateerd gedrag van universitair docenten beïnvloedt via de relatie met burn-out. Er wordt verwacht dat peoplemanagement als energiebron optreedt. Hoe minder peoplemanagement werknemers ervaren, hoe hoger het burn-outniveau en hoe lager het prestatiegerelateerd gedrag. Met andere woorden, er wordt verwacht dat burn-out een mediërende invloed heeft in de relatie tussen peoplemanagement en prestatiegerelateerd gedrag. Dit leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese 4: Burn-out vormt een mediërende factor tussen peoplemanagement en prestatiegerelateerd gedrag van universitair docenten die werkzaam zijn bij de Universiteit Utrecht.

Conceptueel model

Figuur 1 geeft een visuele weergave van de verschillende concepten en relaties uit het theoretisch kader.



Figuur 1. *Conceptueel model*

Methode

In dit hoofdstuk worden achtereenvolgens het onderzoeksdesign, de dataverzameling, de respondenten en de representativiteit van de steekproef behandeld. Bovendien komen de meetinstrumenten van burn-out, prestatiegerelateerd gedrag en peoplemanagement aan bod en worden de controlevariabelen besproken. Tenslotte wordt de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek behandeld.

Onderzoeksdesign

Dit onderzoek is kwantitatief en toetsend van aard, aangezien dit past bij de onderzoeksvraag en het soort data dat verzameld gaat worden. De data in dit onderzoek wordt verzameld aan de hand van online vragenlijsten. Er wordt gebruikgemaakt van individuele zelfevaluatie, wat het meest geschikt is aangezien in dit onderzoek centraal staat hoe universitair docenten de verschillende concepten ervaren. Deze kwantitatieve onderzoeksmethode heeft bovendien als voordeel dat er in een relatief korte periode veel respondenten verzameld kunnen worden en dat de onderzoeksresultaten makkelijk kunnen worden vergeleken met ander kwantitatief onderzoek (Verhoeven, 2011; Verschuren & Doorewaard, 2007).

Om de verschillende concepten te meten wordt er in deze studie gebruikgemaakt van bestaande meetschalen die in eerder onderzoek ontwikkeld en gevalideerd zijn. Aan de hand van vragenlijsten wordt er cross-sectionele data verzameld, wat betekent dat er één meetmoment is met dezelfde groep respondenten (Verhoeven, 2011; Verschuren & Doorewaard, 2007). Door deze data te analyseren, wordt er antwoord gegeven op de onderzoeksvraag en worden er verschillende hypothesen getoetst. Er is in de wetenschappelijke literatuur al veel geschreven over de concepten burn-out, prestatiegerelateerd gedrag en peoplemanagement. Daarom zijn er op basis van bestaande literatuur hypothesen geformuleerd om antwoord te geven op de onderzoeksvraag en de probleemstelling op te lossen. Dit wijst op deductief onderzoek, aangezien er op basis van theorieën hypothesen worden opgesteld, er voorspellingen worden gedaan, er data verzameld wordt en deze verwachtingen getoetst worden aan de hand van deze data (Verhoeven, 2011; Verschuren & Doorewaard, 2007). In tegenstelling tot inductie wordt er bij deductie op grond van algemene theorie een specifieke verwachting of veronderstelling opgesteld. Het doel van het onderzoek is het in kaart brengen van de relaties tussen burn-out, prestatiegerelateerd gedrag en peoplemanagement bij universitair docenten die werkzaam zijn bij de Universiteit Utrecht.

Online vragenlijsten hebben veel voordelen, zoals lage kosten en gebruiksgemak, maar een nadeel kan zijn dat de response rate laag is (Crawford, Couper, & Lamias, 2001). Daarom wordt

in dit onderzoek getracht om de respons rate zo hoog mogelijk te maken. Om dit te bereiken, is er aandacht besteed aan het ontwerp van de vragenlijst, zoals het gebruik van lettertype en optimaal navigatiegemak (Van Loon, 2015). Bovendien wordt anonimiteit gegarandeerd en is het niet verplicht om antwoord te geven op alle vragen en stellingen (Couper, 2008). Dit soort maatregelen zijn getroffen om te streven naar een hoge response rate en een lage social bias (Couper, 2008). Verder kunnen respondenten na het invullen van de vragenlijst hun e-mailadres achterlaten om de resultaten van dit onderzoek te ontvangen.

Dataverzameling

De vragenlijst omvat 46 vragen en stellingen waar de respondenten antwoord op geven. De vragenlijst is zowel in het Nederlands als in het Engels opgesteld, aangezien een deel van de doelgroep mogelijk de Nederlands taal niet beheerst, maar toch tot de onderzoeksdoelgroep behoort. De vragenlijst is per e-mail verspreid op woensdag 15 mei 2019, waarna geen reminder meer is uitgestuurd. De vragenlijst kostte de respondenten ongeveer vijf tot tien minuten van hun tijd en deze lengte was duidelijk gecommuniceerd in de begeleidende e-mail. In zowel de e-mail als vragenlijst stond vermeld dat er vertrouwelijk zou worden omgegaan met de antwoorden, dat deelname anoniem is en dat de resultaten niet individueel bekeken en gedeeld zouden worden met derden. Verder is uitgelegd dat er antwoord gegeven kon worden op de stellingen aan de hand van een schaal van 1 (helemaal mee oneens) tot 5 (helemaal mee eens) en 0 (nooit) tot 6 (altijd of dagelijks). De analyse van de data uit de vragenlijsten wordt uitgevoerd met behulp van het softwareprogramma SPSS Statistics (versie 24). De introductiebrief en online vragenlijst zijn bijgevoegd in Bijlage A en Bijlage B.

Respondenten

De doelgroep van dit onderzoek bestaat uit docenten die werkzaam zijn bij de Universiteit Utrecht. Dit onderzoek hanteert een brede benadering en iedereen die lesgeeft aan de universiteit behoort tot de doelgroep van dit onderzoek. Via de website van de Universiteit Utrecht zijn e-mailadressen verzameld. Uiteindelijk zijn er in totaal 6986 medewerkers van de Universiteit Utrecht per mail benaderd voor het invullen van de online vragenlijst. De vragenlijst is uiteindelijk ingevuld door 1193 respondenten, wat een response rate van 17,1% oplevert. De *missing values* uit de ingevulde vragenlijst zijn verwijderd uit de dataset en worden verder niet meegenomen in de data-analyse. 268 respondenten bleken geen les te geven aan universitair studenten en deze respondenten zijn verwijderd uit de dataset, aangezien deze respondenten niet tot de onderzoeksdoelgroep behoren. Bovendien zijn er 332 onbruikbare

cases uit de dataset verwijderd. Dit zijn cases waarin de respondenten een groot deel van de vragen niet hebben ingevuld, omdat ze vroegtijdig zijn gestopt met het invullen van de vragenlijst. Uiteindelijk bleven er 593 bruikbare cases over voor verdere analyses ($N = 593$).

De vragenlijst is opgesteld met behulp van het programma Qualtrics. De vragenlijst bevat de concepten burn-out, peoplemanagement en prestatiegerelateerd gedrag en de controlevariabelen. Deze concepten zijn gemeten middels 46 vragen en stellingen, die de respondenten dienden te beantwoorden. In Tabel 1 zijn de demografische kenmerken van de respondenten weergegeven in verhouding tot de demografische kenmerken van alle werknemers van de Universiteit Utrecht.

Tabel 1

Representativiteit steekproef

	<i>n</i>	<i>N</i> ¹	Δ	<i>X</i> ²	<i>p</i> -waarde
Geslacht					
Vrouw	53,3%	51%	2,3%		
Man	46,7%	49%	2,3%		
				1,24	0,27
Leeftijdscategorie					
< 25	1,5%	1,2%	0,3%		
25-34	37,9%	33%	4,9%		
35-44	25,3%	23,6%	1,7%		
45-54	18%	21,6%	3,6%		
55-64	15,5%	19,2%	3,7%		
> = 65	1,7%	1,4%	0,3%		
				13,63	0,02
Faculteit					
Bètawetenschappen	23,1%	27,9%	4,8%		
Diergeneeskunde	15,9%	14%	1,9%		
Geesteswetenschappen	17,5%	14,7%	2,8%		
Geneeskunde	1,2%	1,2%	0%		
Geowetenschappen	13%	15,1%	2,1%		
Recht, economie, bestuur en organisatie	9,8%	10,1%	0,3%		
Sociale wetenschappen	18%	15,9%	2,1%		

University College	1,2%	1,1%	0,1%		
Anders	0,3%	a	a		
				13,20	0,07
Contracttype					
Vast	57,5%	57%	0,5%		
Tijdelijk	39,8%	43%	3,2%		
Anders	2,7%	a	a		
				1,04	0,31

Noot. n is de steekproef, N is de onderzoekspopulatie en Δ is het verschil tussen de steekproef en onderzoekspopulatie

Noot. a = geen vergelijkbare feiten en cijfers beschikbaar

¹ De feiten en cijfers over de onderzoekspopulatie uit Tabel 1 dateren uit 2017 en zijn afkomstig van de website van de Vereniging van Nederlandse Universiteiten (VNSU).

Representativiteit steekproef

Uit Tabel 1 blijkt dat er geen grote procentuele verschillen zijn tussen de steekproef en de onderzoekspopulatie van de demografische kenmerken, aangezien het grootste verschil 4,9% is. Binnen de steekproef was 53,3% van de respondenten vrouw en 46,7% man. Tabel 1 toont dat er bij de Universiteit Utrecht ook daadwerkelijk meer vrouwen werken dan mannen (Vereniging van Nederlandse Universiteiten, 2017). De steekproef in dit onderzoek is representatief voor geslacht, $X^2(1) = 1,24$, $p > 0,05$, faculteit, $X^2(7) = 13,20$, $p > 0,05$ en voor contracttype, $X^2(1) = 1,04$, $p > 0,05$. De steekproef in dit onderzoek is niet representatief voor leeftijd, $X^2(5) = 13,63$, $p < 0,05$. Toch zijn er geen grote verschillen in de verdeling tussen de steekproef en de populatie, want het grootste verschil is 4,9%. Op basis van deze informatie wordt ervan uitgegaan dat de steekproef voldoende representatief is voor dit onderzoek. Bovendien is de dataset van dit onderzoek groot en dit komt de representativiteit en externe validiteit ten goede.

Meetinstrumenten

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag worden er verschillende concepten gemeten aan de hand van vragen en items in de vragenlijst, waarbij gebruikgemaakt wordt van individuele self-report. Om de concepten burn-out, peoplemanagement en prestatiegerelateerd gedrag te meten zijn er in de vragenlijst bestaande meetschalen uit de wetenschappelijke literatuur opgenomen, aangezien dit de betrouwbaarheid en validiteit ten goede komt. Uit de

factoranalyse volgen de uiteindelijk gebruikte meetschalen met bijbehorende factoren. De items uit de meetschalen van peoplemanagement en prestatiegerelateerd gedrag zijn gemeten aan de hand van een 5-punts Likertschaal en de items uit de meetschalen van burn-out zijn gemeten aan de hand van een 7-punts Likertschaal. Hieronder worden de meetschalen, factoranalyses en betrouwbaarheid van de concepten burn-out, peoplemanagement en prestatiegerelateerd gedrag uiteengezet. Daarnaast worden de controlevariabelen besproken.

Meetinstrument burn-out

In dit onderzoek wordt burn-out gemeten aan de hand van de in eerder onderzoek gevalideerde Maslach Burnout Inventory Educators Survey (MBI-ES) (Maslach, Jackson & Schwab, 1996). Dit is een alternatieve variant van de originele Maslach Burnout Inventory (MBI) (Maslach & Jackson, 1981) en gespecificeerd voor docenten in de context van het onderwijs. Het belangrijkste verschil tussen de alternatieve en de originele meetschaal is dat er in de alternatieve meetschaal bij enkele items wordt verwezen naar *students* in plaats van *recipients*. Schaufeli en Dierendonck (2000) hebben bovenstaande meetschaal vertaald naar het Nederlands en noemen deze meetschaal de Utrechtse Burnout Schaal (UBOS). In dit onderzoek is voor de Nederlandstalige versie van de vragenlijst de UBOS aangehouden.

Resultaten uit factoranalyses in eerder onderzoek toonden aan dat item 12 uit de *personal accomplishment* dimensie (*I feel very energetic*) een zwak en ambigu item is, aangezien deze factor ook laadt op de *emotional exhaustion* factor (Van Horn & Schaufeli, 1998). In iets mindere mate is er een vergelijkbaar effect opgetreden bij item 16 van de *emotional exhaustion* dimensie (*Working with people directly puts too much stress on me*), want deze laadt ook significant op de *personal accomplishment* factor (Van Horn & Schaufeli, 1998). Vergelijkbare resultaten komen ook voor in andere verkennende studies die de validiteit van deze meetschaal onderzochten (Van Horn & Schaufeli, 1998). Daarom is door verschillende auteurs aanbevolen om items 12 en 16 uit de vragenlijst te verwijderen en in overeenstemming met deze aanbevelingen worden deze items uit de vragenlijst verwijderd.

De MBI-ES meet net als de MBI drie dimensies van burn-out, te weten *emotional exhaustion* (8 items), *depersonalization* (5 items) en *personal accomplishment* (7 items). Deze schaal is gemeten op een 7-punts Likertschaal van 0 (nooit) tot 6 (elke dag) en bestaat in totaal uit 20 items. In de vragenlijst wordt gevraagd hoe vaak de stellingen over burn-out van toepassing zijn op de respondenten. De totale burn-out schaal blijkt betrouwbaar, want de Cronbach's Alpha voor alle items is 0,80.

Uit een Principal Component Analysis (PCA) met Direct Oblimin rotatie bleek dat de emotionele uitputting (EU) items samen een component vormden met een Eigenwaarde hoger dan 1, die samen 64% van de variantie verklaarden. Alle items hadden een factorlading hoger dan 0,60. Samen vormen de items een zeer betrouwbare schaal ($\alpha = 0,92$).

Uit de factoranalyse van de dimensie depersonalisatie (DP) komt naar voren dat er sprake is van twee componenten. Dit wil zeggen dat de vijf items van depersonalisatie twee verschillende componenten van depersonalisatie meten. Daarom is besloten om item 14 (*'Het kan me niet echt schelen wat er met sommige studenten gebeurt'*) niet mee te nemen in de verdere analyses, aangezien dit een item was met een lage score die in het tweede component viel. Er is verder geen duidelijke inhoudelijke reden om dit item te verwijderen. Na de verwijdering van item 14 is er een nieuwe factoranalyse uitgevoerd voor deze dimensie. Na een PCA met Direct Oblimin rotatie bleek de depersonalisatie schaal in een component uiteen te vallen met een Eigenwaarde hoger dan 1, die samen 47,5% van de variantie verklaarden. Alle items hadden een factorlading hoger dan 0,44.

De dimensie depersonalisatie (DP) heeft een lage betrouwbaarheid, want de Cronbach's Alpha voor de vier items is 0,62. Aangezien het verwijderen van items nauwelijks een hogere betrouwbaarheid oplevert, blijven de rest van de vier items behouden. Toch wordt deze dimensie meegenomen in dit onderzoek, aangezien sommige onderzoeken een vereiste Cronbach's Alpha grens van 0,6 hanteren en deze dimensie hier nog net boven zit (De Jong & Vandebroele, 2008). Bovendien blijkt uit eerder onderzoek naar de betrouwbaarheid van de dimensie depersonalisatie dat deze dimensie vaker een lagere betrouwbaarheid heeft vergeleken met de rest van de dimensies van burn-out (Van Horn & Schaufeli, 1998).

De zeven items van de dimensie persoonlijke prestatie (PP) bleken na de PCA met Direct Oblimin rotatie beschouwd te kunnen worden als een component met een Eigenwaarde hoger dan 1, die 43,7% van de variantie verklaarde. Alle items hadden een factorlading van 0,45 of hoger. Een betrouwbaarheidsanalyse toonde aan dat deze items een zeer betrouwbare schaal vormden ($\alpha = 0,78$).

De totale burn-outschaal is betrouwbaar bevonden ($\alpha = 0,80$) en de hypothesen uit dit onderzoek zijn gebaseerd op deze totale burn-outschaal. Daarom worden er in de verdere analyses in dit onderzoek de totale burn-outschaal meegenomen en wordt er verder niet of nauwelijks gekeken naar de aparte dimensies van burn-out. In Tabel 2 worden de losse items, componentenladingen en Cronbach's Alpha van het construct burn-out getoond.

Tabel 2

Items en componentladingen burn-out

Cronbach's Alpha 0,80

Schaalitems emotionele uitputting	Factorlading
8. Ik voel me 'opgebrand' door mijn werk.	0,92
1. Ik voel me mentaal uitgeput door mijn werk.	0,90
18. Ik voel me aan het einde van mijn latijn.	0,85
2. Aan het einde van een werkdag voel ik me leeg.	0,84
3. Ik voel me vermoeid als ik 's ochtends opsta en er weer een werkdag voor me ligt.	0,80
12. Ik voel me gefrustreerd door mijn baan.	0,78
13. Ik denk dat ik me te veel inzet voor mijn werk.	0,66
6. De hele dag met mensen werken vormt een zware belasting voor mij.	0,60
Schaalitems depersonalisatie	Factorlading
10. Ik heb het idee dat ik onverschilliger ben geworden tegenover andere mensen sinds ik deze baan heb.	0,87
11. Ik maak me zorgen dat mijn werk me gevoelsmatig afstompt.	0,82
20. Ik heb het gevoel dat studenten mij hun problemen verwijten.	0,53
5. Ik heb het gevoel dat ik sommige studenten te onpersoonlijk behandel.	0,44
Schaalitems persoonlijke prestatie	Factorlading
15. Met mijn studenten kan ik gemakkelijk een ontspannen sfeer scheppen.	0,73
17. Ik heb in deze baan veel waardevolle dingen bereikt.	0,71
9. Ik heb het gevoel dat ik het leven van andere mensen op een positieve manier beïnvloed door mijn werk.	0,69
16. Het werken met studenten vrolijkt mij op.	0,68
7. Ik weet de problemen van mijn studenten adequaat op te lossen.	0,68
4. Ik kan me gemakkelijk inleven in de gevoelens van mijn studenten.	0,64
19. In mijn werk ga ik heel rustig om met emotionele problemen.	0,45

Meetinstrument prestatiegerelateerd gedrag

Van Loon (2015) ontwikkelde een meetschaal om prestatiegerelateerd gedrag te meten die gebaseerd is op de vijf dimensies van prestatie van Boyne (2002). Deze meetschaal is in eerder onderzoek gevalideerd en wordt in dit onderzoek gebruikt om prestatiegerelateerd gedrag te meten. De items verwijzen naar specifieke gedragingen van medewerkers op hun werk. In de meetschaal zijn vier soorten gedrag te onderscheiden, namelijk output, service outcome, responsiveness en democratic outcome (Van Loon, 2015). De Nederlandse vertaling van deze meetschaal is door de onderzoeker per mail opgevraagd bij de heer Leisink, zodat deze gebruikt kon worden in de Nederlandstalige versie van de vragenlijst. Deze schaal is gemeten op een 5-punts Likertschaal van 1 (helemaal mee oneens) tot 5 (helemaal mee eens) en bestaat uit 9 items.

In de vragenlijst wordt gevraagd in hoeverre de stellingen over prestatiegerelateerd gedrag van toepassing zijn op de respondenten. De totale schaal van prestatiegerelateerd gedrag is betrouwbaar, want de Cronbach's Alpha voor de negen items is 0,81.

De drie items van de dimensie output bleken na de PCA met Direct Oblimin rotatie beschouwd te kunnen worden als een component met een Eigenwaarde hoger dan 1, die 60,5% van de variantie verklaarde. Alle items hadden een factorlading van 0,77 of hoger. De dimensie output heeft een lage betrouwbaarheid, want de Cronbach's Alpha voor de drie items is 0,66.

De twee items van de dimensie service outcome bleken na de PCA met Direct Oblimin rotatie beschouwd te kunnen worden als een component met een Eigenwaarde hoger dan 1, die 89,2% van de variantie verklaarde. Beide items hadden een factorlading van 0,94. De dimensie service outcome is betrouwbaar, want de Cronbach's Alpha voor de twee items is 0,88.

De twee items van de dimensie responsiveness bleken na de PCA met Direct Oblimin rotatie beschouwd te kunnen worden als een component met een Eigenwaarde hoger dan 1, die 75,9% van de variantie verklaarde. Beide items hadden een factorlading van 0,87. De dimensie responsiveness heeft een lage betrouwbaarheid, want de Cronbach's Alpha voor de twee items is 0,68.

De twee items van de dimensie democratic outcome bleken na de PCA met Direct Oblimin rotatie beschouwd te kunnen worden als een component met een Eigenwaarde hoger dan 1, die 72,5% van de variantie verklaarde. Beide items hadden een factorlading van 0,85. De dimensie democratic outcome heeft een lage betrouwbaarheid, want de Cronbach's Alpha voor de twee items is 0,61.

Binnen de variabele prestatiegerelateerd gedrag zijn drie dimensies gevonden met een lage betrouwbaarheid, namelijk output, responsiveness en democratic outcome. Aangezien het verwijderen van items een niet of nauwelijks hogere betrouwbaarheid oplevert, blijven alle items behouden. Toch kunnen deze dimensies meegenomen worden in dit onderzoek, aangezien sommige onderzoeken een vereiste Cronbach's Alpha grens van 0,6 hanteren en deze dimensies zitten hier nog boven (De Jong & Vandenbroele, 2008). Bovendien is de totale prestatiegerelateerd gedrag schaal betrouwbaar bevonden ($\alpha = 0,81$) en de hypothesen uit dit onderzoek zijn gebaseerd op deze totale schaal van prestatiegerelateerd gedrag. Daarom worden er in de verdere analyses in dit onderzoek gebruikgemaakt van deze totale schaal en wordt er verder niet gekeken naar de aparte dimensies van prestatiegerelateerd gedrag. In Tabel 3 worden de losse items, componentenladingen en Cronbach's Alpha van het construct prestatiegerelateerd gedrag getoond.

Tabel 3

Items en componentladingen prestatiegerelateerd gedrag

Cronbach's Alpha 0,81

Schaalitems output	Factorlading
1.3 Ik let er goed op dat ik mijn werk efficiënt uitvoer.	0,78
1.1 Ik lever mijn werk op tijd af.	0,78
1.2 Ik lever kwalitatief hoogwaardig werk.	0,77
Schaalitems service outcome	Factorlading
2.2 De maatschappij of het publiek kan tevreden zijn met mijn werk.	0,94
2.1 Mijn werk geeft de maatschappij waar voor hun belastinggeld.	0,94
Schaalitems responsiveness	Factorlading
3.2 Ik ontvang weinig klachten van mijn studenten.	0,87
3.1 Mijn studenten zijn tevreden over de manier waarop ik mijn werk doe.	0,87
Schaalitems democratic outcome	Factorlading
4.2 Als dat nodig is kan ik burgers en inspecteurs inzicht geven in wat ik in mijn werk doe.	0,85
4.1 Ik behandel de mensen die hier binnenkomen op een correcte manier.	0,85

Meetinstrument peoplemanagement

In dit onderzoek wordt peoplemanagement gemeten aan de hand van de in eerder onderzoek gevalideerde meetschaal voor peoplemanagement-activiteiten (Knies, 2012). Naast de Nederlandstalige meetschaal van Knies (2012) wordt er in dit onderzoek gebruikgemaakt van Engelstalige versie van de meetschaal uit het artikel van Knies en Leisink (2014). Deze meetschaal is gemeten op een 5-punts Likertschaal van 1 (helemaal mee oneens) tot 5 (helemaal mee eens) en bestaat uit 17 items. In de vragenlijst wordt gevraagd in hoeverre de stellingen over peoplemanagement van toepassing zijn op de respondenten. De totale peoplemanagement schaal is betrouwbaar, want de Cronbach's Alpha voor de zeventien items is 0,93.

Het concept peoplemanagement bestaat uit twee componenten, namelijk de toepassing van HR-praktijken en leiderschapsgedrag (Purcell & Hutchinson, 2007). De toepassing van HR-praktijken door lijnmanagers is onderverdeeld in twee dimensies, namelijk ondersteuning door HR-maatregelen en ondersteuning door maatwerkafspraken. De ondersteunende HR-maatregelen zijn geïmplementeerde HR-praktijken die voor alle werknemers gelden en ondersteunende maatwerkafspraken zijn afspraken die een individuele werknemer maakt met de betreffende lijnmanager (Knies, 2012).

Uit een PCA met Direct Oblimin rotatie blijkt dat de ondersteuning door HR-maatregelen items samen een component vormen met een Eigenwaarde hoger dan 1, die samen 49,7% van de variantie verklaren. Alle items hebben een factorlading hoger dan 0,61. Samen vormen de items een zeer betrouwbare schaal ($\alpha = 0,83$).

Na een PCA met Direct Oblimin rotatie blijkt de schaal voor ondersteuning door maatwerkafspraken in een component uiteen te vallen met een Eigenwaarde hoger dan 1, die samen 89,2% van de variantie verklaren. Alle items hebben een factorlading hoger dan 0,94. Samen vormen de items een zeer betrouwbare schaal ($\alpha = 0,88$).

Het leiderschapsgedrag van lijnmanagers omvat specifieke handelingen die lijnmanagers hanteren om werknemers te ondersteunen (Knies, 2012). De ondersteuning door de leidinggevende bestaat uit twee dimensies, namelijk ondersteuning in het dagelijks functioneren van de werknemer en ondersteuning in de ontwikkeling van werknemers (Knies, 2012). De vier items van de dimensie ondersteuning in dagelijks functioneren blijken na de PCA met Direct Oblimin rotatie beschouwd te kunnen worden als een component met een Eigenwaarde hoger dan 1, die 79,2% van de variantie verklaart. Alle items hebben een factorlading van 0,83 of hoger. Een betrouwbaarheidsanalyse toont aan dat deze items een zeer betrouwbare schaal vormen ($\alpha = 0,91$).

Uit een PCA met Direct Oblimin rotatie blijkt dat de ondersteuning in ontwikkeling items samen een component vormen met een Eigenwaarde hoger dan 1, die samen 74% van de variantie verklaren. Alle items hebben een factorlading hoger dan 0,83. Samen vormen de items een zeer betrouwbare schaal ($\alpha = 0,88$).

De totale peoplemanagement schaal is betrouwbaar bevonden ($\alpha = 0,93$) en de hypothesen uit dit onderzoek zijn gebaseerd op deze totale peoplemanagement schaal. Daarom wordt de totale peoplemanagement schaal meegenomen in de verdere analyses en wordt er verder niet of nauwelijks gekeken naar de aparte dimensies van peoplemanagement. In Tabel 4 worden de losse items, componentenladingen en Cronbach's Alpha van het construct peoplemanagement getoond.

Tabel 4

Items en componentladingen peoplemanagement

Cronbach's Alpha 0,93

Schaalitems ondersteuning door HR-maatregelen	Factorlading
1.5 Ik ervaar dat de volgende HR-praktijken geïmplementeerd zijn om mij te ondersteunen: Taakverlichting, taakverandering, loopbaanadvies.	0,80
1.1 Ik ervaar dat de volgende HR-praktijken geïmplementeerd zijn om mij te ondersteunen: Opleiding en ontwikkeling.	0,75
1.4 Ik ervaar dat de volgende HR-praktijken geïmplementeerd zijn om mij te ondersteunen: Beloning.	0,70
1.2 Ik ervaar dat de volgende HR-praktijken geïmplementeerd zijn om mij te ondersteunen: Doorstroom naar een andere functie.	0,70

1.6 Ik ervaar dat de volgende HR-praktijken geïmplementeerd zijn om mij te ondersteunen: Vitaliteit (bv. preventie en gezondheid).	0,69
1.3 Ik ervaar dat de volgende HR-praktijken geïmplementeerd zijn om mij te ondersteunen: Beoordeling.	0,66
1.7 Ik ervaar dat de volgende HR-praktijken geïmplementeerd zijn om mij te ondersteunen: Combinatie werk-privé (bv. flexibele werktijden, levensloopverlof, thuiswerken).	0,61

Schaalitems ondersteuning door maatwerkafspraken	Factorlading
2.1 Mijn leidinggevende maakt met mij afspraken die passen bij mijn persoonlijke situatie.	0,94
2.2 Mijn leidinggevende maakt individuele afspraken met mij (over werktijden, opleidingsmogelijkheden e.d.) waardoor ik mijn werk beter kan doen.	0,94
Schaalitems ondersteuning in dagelijks functioneren	Factorlading
3.2 Mijn leidinggevende toont belangstelling voor mijn persoonlijk functioneren.	0,93
3.1. Mijn leidinggevende toont belangstelling voor hoe ik mijn werk doe.	0,91
3.3 Mijn leidinggevende laat waardering blijken voor mijn werk.	0,90
3.4 Mijn leidinggevende informeert bij mij of ik mijn werk goed aankan.	0,83
Schaalitems ondersteuning in ontwikkeling	Factorlading
4.4 Mijn leidinggevende helpt mij doorgroeimogelijkheden op het huidige niveau te benutten.	0,88
4.3 Mijn leidinggevende helpt mij doorgroeimogelijkheden op een hoger niveau te benutten.	0,88
4.1 Mijn leidinggevende attendeert mij op mogelijkheden voor verdere opleiding.	0,85
4.2 Mijn leidinggevende biedt mij de mogelijkheid om aan opleidingen deel te nemen.	0,83

Controlevariabelen

In dit onderzoek zijn verschillende controlevariabelen opgenomen die in eerder onderzoek naar burn-out bij universitair docenten eveneens zijn meegenomen, zoals geslacht, leeftijd, faculteit en het aantal werkuren per week (Sabagh et al., 2018). Bovendien is er gevraagd of de respondenten een tijdelijk of vast contract hebben bij de Universiteit Utrecht. De controlevariabelen geslacht, leeftijd, aantal werkuren en contracttype worden meegenomen in de verdere statistische analyses van dit onderzoek.

Kwaliteitscriteria

In dit onderzoek zijn meerdere maatregelen getroffen om de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek te waarborgen. Allereerst zijn alle medewerkers van de Universiteit Utrecht uitgenodigd om deel te nemen aan dit onderzoek, waardoor de steekproef representatief is voor de totale populatie en de externe validiteit wordt bevorderd. De probleemstelling en onderzoeksvraag van dit onderzoek zijn specifiek en afgebakend, aangezien ze gericht zijn op universitair docenten aan de Universiteit Utrecht. Dit komt de interne validiteit ten goede

(Verhoeven, 2011; Verschuren & Doorewaard, 2007). Daarnaast wordt er in dit onderzoek gebruikgemaakt van uit de wetenschappelijke literatuur bestaande begrippen en meetschalen die in eerder onderzoek gevalideerd zijn en betrouwbaar zijn bevonden. Ook dit is positief voor de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek (Verhoeven, 2011; Verschuren & Doorewaard, 2007). In dit onderzoek wordt de zelfperceptie van respondenten van burn-out, prestatiegerelateerd gedrag en peoplemanagement onderzocht, waarvoor een vragenlijst een geschikte onderzoeksmethode is die eveneens bevorderend is voor de interne validiteit.

Aan de hand van een betrouwbaarheidsanalyse is onderzocht of de verschillende items een betrouwbare schaal vormen en dit komt de betrouwbaarheid en interne consistentie van dit onderzoek ten goede (Verhoeven, 2011; Verschuren & Doorewaard, 2007). Door middel van een factoranalyse is onderzocht of de verschillende items die tot een meetschaal behoren betrekking hebben op één enkel concept, zodat de meetschaal enkel dit concept meet en niet een ander concept. Dit is bevorderend voor de begrips- en inhoudsvaliditeit van dit onderzoek (Verhoeven, 2011; Verschuren & Doorewaard, 2007).

De items in de vragenlijst zijn kort en helder geformuleerd en dit komt de herhaalbaarheid van het onderzoek ten goede. De vragenlijst is verspreid via e-mail en hierdoor kunnen de respondenten de vragenlijst in een vertrouwde omgeving invullen, waarmee wordt gezorgd voor een hogere interne validiteit (Verhoeven, 2011; Verschuren & Doorewaard, 2007). Dit onderzoek heeft getracht om zoveel mogelijk respondenten te laten deelnemen aan de vragenlijst en dit heeft een positief effect op de betrouwbaarheid van dit onderzoek.

Resultaten

In dit onderdeel worden de resultaten van de statistische analyses behandeld. Ten eerste worden de beschrijvende resultaten besproken. Vervolgens wordt de correlatiematrix van de verschillende variabelen in dit onderzoek weergegeven. Verder worden de resultaten van de regressieanalyses toegelicht, waarin de verschillende relaties en de mediatie tussen de variabelen in dit onderzoek worden behandeld. Tenslotte worden de hypothesen getest en aangenomen of verworpen. In het volgende hoofdstuk worden de resultaten gekoppeld aan de deelvragen en centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek.

Beschrijvende resultaten

Om een beter beeld te krijgen van de data van dit onderzoek zijn er beschrijvende analyses uitgevoerd. Tabel 5 toont een overzicht van het aantal respondenten (*N*), de gemiddelden (*M*), standaarddeviaties (*SD*) en de minimale en maximale scores van de variabelen (*Range*).

Tabel 5

Beschrijvende resultaten

	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>Range</i>
Burn-out	593	1,99	0,81	0-6
Peoplemanagement	593	3,10	0,84	1-5
Prestatiegerelateerd gedrag	593	4,26	0,51	1-5
Geslacht	593	1,47	0,50	1-2
Leeftijd	593	40,70	11,84	0-100
Werkuren	593	40,75	12,09	0-100
Contracttype	593	1,63	0,54	1-3

Noot: M staat voor Mean of gemiddelde

Noot: SD staat voor standaarddeviatie

Noot: Range staat voor minimum en maximum

Uit Tabel 5 valt op dat respondenten vrij positief zijn over hun prestatiegerelateerd gedrag ($M = 4,26$, $SD = 0,51$). Bovendien is het opvallend dat de respondenten laag scoren op de burn-outschaal ($M = 1,99$, $SD = 0,81$). Daarnaast ervaren de respondenten een gemiddeld niveau van peoplemanagement ($M = 3,10$, $SD = 0,84$). Verder zijn de gemiddelden van de variabelen niet erg hoog en de standaarddeviatie laag. Dit wijst er op dat de spreiding van de antwoorden gecentreerd is.

Dit onderzoek bestaat ook uit een aantal categorische variabelen, namelijk geslacht en contracttype. Wat betreft geslacht is 53,3% van de respondenten vrouw ($N = 316$) en 46,7% man ($N = 277$). Wat betreft de variabele contracttype heeft 57,5% een vast contract ($N = 341$), 39,8% een tijdelijk contract ($N = 236$) en heeft 2,7% de categorie anders ingevuld ($N = 16$).

Correlatieanalyse

Er is in dit onderzoek een correlatieanalyse uitgevoerd om de onderlinge samenhang en de significantie van de variabelen te toetsen. Uit de correlatieanalyse blijkt dat er significante correlaties bestaan tussen peoplemanagement en burn-out en tussen burn-out en prestatiegerelateerd gedrag. Opvallend is dat er geen significante correlatie bestaat tussen peoplemanagement en prestatiegerelateerd gedrag. Verder zijn er significante correlaties gevonden tussen leeftijd en alle testvariabelen in dit onderzoek. Bovendien valt er op dat werkuren alleen een significante correlatie heeft met burn-out en niet met andere testvariabelen. Daarnaast heeft contracttype een significante correlatie met peoplemanagement en prestatiegerelateerd gedrag. Verder zijn er significante correlaties gevonden tussen verschillende controlevariabelen, zoals tussen leeftijd en contracttype, tussen werkuren en geslacht en tussen werkuren en contracttype. Tabel 6 toont de correlatiematrix van dit onderzoek.

Tabel 6

Correlatiematrix

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. Burn-out	-						
2. Peoplemanagement	-0,412**	-					
3. Prestatiegerelateerd gedrag	-0,317**	0,049	-				
4. Leeftijd	-0,123**	-0,174**	0,188**	-			
5. Werkuren	0,168**	-0,043	0,013	0,055	-		
6. Geslacht	-0,043	-0,001	-0,033	0,178**	0,192**	-	
7. Contracttype	-0,032	-0,082*	0,120**	0,614**	0,101*	0,031	-

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Regressieanalyses

De verschillende verwachte relaties in de hypothesen zijn geanalyseerd aan de hand van model 4 (Proces 3.3 Hayes 2018) in SPSS versie 24. Om hypothese 4 met het mediatie-effect te testen, is er gebruikgemaakt van de bootstraphmethode (Preacher & Hayes, 2008). Tabel 7 toont de resultaten van deze meervoudige lineaire regressieanalyse. Deze tabel toont het totale effect (model 1) en het directe effect (model 2). Tabel 8 toont de bootstrapresultaten van het testen van de indirecte effecten.

Tabel 7

Resultaten van de regressieanalyse

	Model 1	Model 1	Model 2
	Burn-out	Prestatie	Prestatie
	<i>B</i>	<i>B</i>	<i>B</i>
Geslacht	ns	ns	-0,086*
Leeftijd	-0,015***	0,010***	0,006**
Werkuren	0,011***	ns	ns
Contracttype	ns	ns	ns
Peoplemanagement	-0,413***	0,055*	ns
Burn-out			-0,221***
<i>R</i> ²	0,226	0,049	0,142
<i>F</i>	33,301***	5,838***	15,656***

Noot. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Noot. 'Prestatiegerelateerd gedrag' wordt in deze tabel afgekort door 'prestatie'

Noot. ns staat voor niet significant

Het model waarin peoplemanagement en de controlevariabelen zijn toegevoegd, verklaart 5% van de variantie in prestatiegerelateerd gedrag, $R^2 = 0,05$, $F(5, 571) = 5,84$, $p < 0,001$. Het totale effect van peoplemanagement op prestatiegerelateerd gedrag blijkt significant en positief

(pad c), $B = 0,06$, $t(571) = 2,17$, $p < 0,05$. Dit betekent dat peoplemanagement samenhangt met prestatiegerelateerd gedrag. Als peoplemanagement stijgt, neemt het prestatiegerelateerd gedrag met 0,06 toe. Hiermee wordt hypothese 3 bevestigd, want peoplemanagement blijkt positief gerelateerd te zijn aan prestatiegerelateerd gedrag.

Vervolgens is de samenhang onderzocht tussen peoplemanagement en burn-out (pad a), en tussen burn-out en prestatiegerelateerd gedrag (pad b). Het model waarin de peoplemanagement en de controlevariabelen zijn toegevoegd, verklaart 23% van de variantie in het burn-outniveau, $R^2 = 0,23$, $F(5, 571) = 33,3$, $p < 0,001$. Er blijkt een significant, negatief verband te zijn tussen peoplemanagement en burn-out (pad a), $B = -0,41$, $t(571) = -11,58$, $p < 0,001$. Dit betekent dat peoplemanagement samenhangt met burn-out. Als peoplemanagement stijgt, neemt het burn-outniveau met 0,41 af. Hiermee wordt hypothese 2 bevestigd, want peoplemanagement blijkt negatief gerelateerd te zijn aan burn-out.

Het model waarin peoplemanagement, de mediator burn-out en controlevariabelen zijn toegevoegd, verklaart 14% van de variantie in prestatiegerelateerd gedrag, $R^2 = 0,14$, $F(6, 570) = 15,66$, $p < 0,001$. Er blijkt een significant, negatief verband te zijn tussen burn-out en prestatiegerelateerd gedrag (pad b), $B = -0,22$, $t(570) = -7,85$, $p < 0,001$. Dit betekent dat als het burn-outniveau stijgt, het prestatiegerelateerd gedrag afneemt met 0,22. Hiermee wordt hypothese 1 bevestigd, want burn-out blijkt negatief gerelateerd te zijn aan prestatiegerelateerd gedrag.

Tabel 8

Resultaten bootstrap van de mediatieanalyse

		Prestatie			
		Effect	SE	BootLLCI	BootULCI
Peoplemanagement	Total effect	0,055*	0,025		
	Direct effect	-0,037	0,027		
	Indirect effect ¹	0,092*	0,016	0,0617	0,1237

Noot. 'Prestatiegerelateerd gedrag' wordt in deze tabel afgekort door 'prestatie'

Noot. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$; niet-gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten

¹ Gemedieerd door burn-out

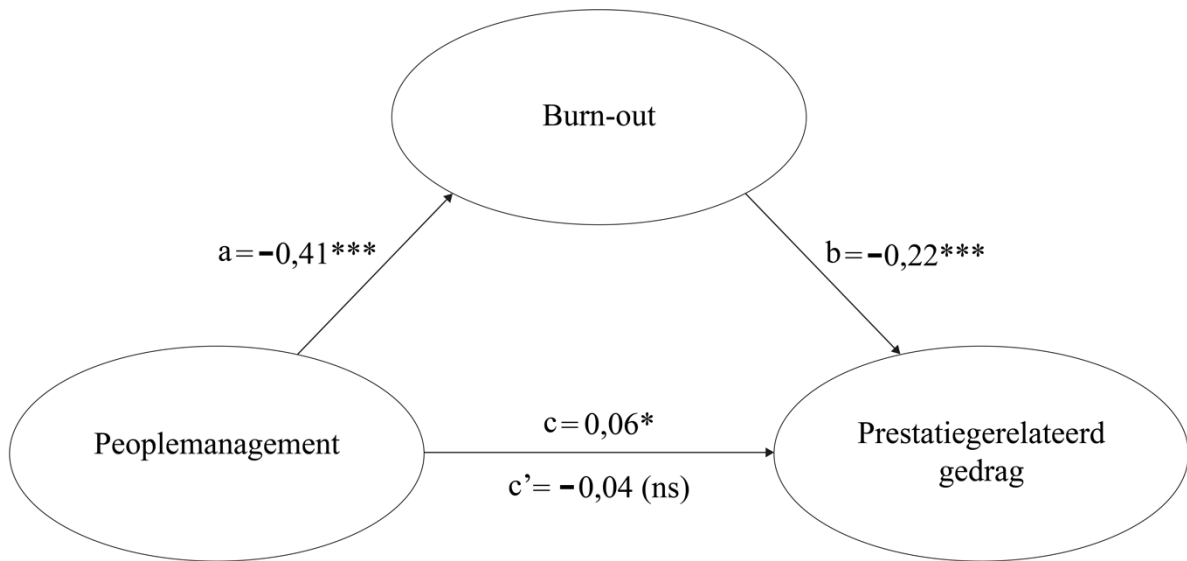
Vervolgens is er gekeken naar het directe verband tussen peoplemanagement en prestatiegerelateerd gedrag, met burn-out als mediator (pad c'). Hieruit blijkt dat het verband tussen peoplemanagement en prestatiegerelateerd gedrag niet meer significant is wanneer de mediator burn-out aan het model wordt toegevoegd (pad c'), $B = -0,04$, $t(570) = -1,37$, $p = 0,17$.

Dit betekent dat peoplemanagement in dit model geen significante voorspeller meer is van prestatiegerelateerd gedrag (pad c'). Dit suggereert dat het verband tussen peoplemanagement en prestatiegerelateerd gedrag volledig wordt gemedieerd door burn-out. Deze bevinding is gecontroleerd aan de hand van bootstrapresultaten (5000 bootstrap samples) van het indirecte effect (Preacher & Hayes, 2008). Uit de resultaten blijkt dat er een significant indirect effect is, met een puntschatting van $< 0,001$ ($SE = 0,02$), 95% CI [0,06, 0,12]. Dit bevestigt dat burn-out de relatie tussen peoplemanagement en prestatiegerelateerd gedrag volledig medieert en hiermee wordt hypothese 4 bevestigd.

Verder blijkt uit de analyse van de controlevariabelen dat er een significante relatie bestaat tussen leeftijd en het burn-outniveau. Dit betekent dat oudere docenten over het algemeen een lager burn-outniveau ervaren dan hun jongere collega's. Bovendien is er een significant verband tussen werkuren en het burn-outniveau, wat wil zeggen dat docenten een hoger burn-outniveau ervaren wanneer docenten meer uren werken. Verder bestaat er een significante relatie tussen leeftijd en prestatiegerelateerd gedrag en dit geeft aan dat hoe ouder docenten zijn, hoe hoger zij hun eigen prestatie beoordelen. Tot slot is er een significant verband tussen geslacht en prestatiegerelateerd gedrag. Dit betekent dat vrouwen hun prestatiegerelateerd gedrag over het algemeen hoger beoordelen dan mannen.

Visuele weergave resultaten

Figuur 2 geeft een visuele weergave van de resultaten van dit onderzoek.



Figuur 2. *Visuele weergave resultaten*

Noot. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$

Noot. ns staat voor niet significant

Discussie

In dit hoofdstuk wordt de discussie van dit onderzoek behandeld. Allereerst wordt er aan de hand van de conclusie antwoord gegeven op de deelvragen en centrale onderzoeksvraag. Vervolgens worden de theoretische en praktische implicaties behandeld. Verder worden er enkele beperkingen van dit onderzoek besproken en tenslotte worden er aanbevelingen voor toekomstig wetenschappelijk onderzoek gedaan.

Conclusie

In dit onderzoek is in kaart gebracht wat de relatie is tussen peoplemanagement en prestatiegerelateerd gedrag en in welke mate burn-out deze relatie medieert. Daarnaast zijn de directe relaties tussen peoplemanagement en burn-out en tussen burn-out en prestatiegerelateerd gedrag onderzocht. Aan de hand van de resultaten kan worden aangetoond in hoeverre burn-out een rol speelt in de relatie tussen peoplemanagement en prestatiegerelateerd gedrag van universitair docenten, ten einde aanbevelingen te kunnen doen aan de Universiteit Utrecht over peoplemanagement als instrument om het burn-outniveau van universitair docenten te verlagen en het prestatieniveau te behouden.

De eerste deelvraag van dit onderzoek betreft de relatie tussen het burn-out en prestatiegerelateerd gedrag van universitair docenten: *In hoeverre bestaat er een directe relatie tussen burn-out en prestatiegerelateerd gedrag van universitair docenten die werkzaam zijn bij de Universiteit Utrecht?* Het antwoord op deze deelvraag is dat er een relatie bestaat tussen burn-out en prestatiegerelateerd gedrag, in de zin dat een hoger burn-outniveau van universitair docenten leidt tot een lagere mate van prestatiegerelateerd gedrag. Deze bevindingen zijn in lijn met eerder onderzoek, waaruit is gebleken dat er een zwakke relatie bestaat tussen burn-out en prestaties (Bakker et al., 2004; Bakker et al., 2008; Hakanen & Bakker, 2017; Schaufeli & Enzmann, 1998; Taris, 2006; Wright & Bonett, 1997). Er is empirisch bewijs gevonden dat de zwakke relatie tussen burn-out en werkprestaties ook geldt in de context van universitair docenten. Een reden voor de zwakke samenhang tussen burn-out en prestaties is dat werknemers die een burn-out riskeren hun energiebronnen, zoals pauzes en vrije tijd, in toenemende mate investeren in hun werk om zo hun niveau van prestaties te behouden (Hakanen & Bakker, 2017). Uit onderzoek van de FNV en VAWO blijkt dat universitair docenten dit ook daadwerkelijk doen (FNV, 2017), waardoor mogelijk verklaard kan worden waarom universitair docenten ondanks het burn-outniveau toch blijven presteren op werk. Bovendien kan de relatief zwakke relatie tussen burn-out en prestaties mogelijk verklaard worden door de adaptieve strategieën die werknemers gebruiken, die hen helpen om op een

aanvaardbaar niveau te blijven presteren (Demerouti, Bakker, & Leiter, 2014). Werknemers hebben dus een bepaald aanpassingsvermogen dat zij inzetten om te blijven presteren, ondanks dat ze uitputting ervaren. Compensatie is een voorbeeld van zo'n strategie, waardoor de negatieve effecten van burn-out gebufferd kunnen worden en de prestaties van werknemers op peil blijven. Dit compensatieproces kan mogelijk het relatief zwakke verband tussen burn-out en prestaties verklaren (Demerouti et al., 2014).

De tweede deelvraag van dit onderzoek luidt: *In hoeverre bestaat er een directe relatie tussen peoplemanagement en burn-out van universitair docenten die werkzaam zijn bij de Universiteit Utrecht?* Het antwoord op deze deelvraag is dat er een relatie bestaat tussen peoplemanagement en burn-out, in de zin dat een hoge mate van peoplemanagement leidt tot een lager burn-outniveau. Dit onderzoek heeft empirisch bewijs gevonden voor peoplemanagement als energiebron tegen burn-out. Zowel geïmplementeerde HR-praktijken als het leiderschapsgedrag van managers kunnen een verschil maken in het burn-outniveau van universitair docenten. Deze bevindingen zijn in lijn met eerder onderzoek, waaruit is gebleken dat peoplemanagement zowel middels ondersteunende HR-praktijken (Bakker & Demerouti, 2007; Bartram et al., 2012; Fan et al., 2014; Schaufeli et al., 2009) als via leiderschapsgedrag van lijnmanagers (Eyal & Roth, 2011; Jackson et al., 1986; Tytherleigh et al., 2008; Van Emmerik, 2002) positief kan bijdragen aan het welzijn van werknemers en het burn-outniveau kan verlagen. Aan de hand van deze resultaten kan dus geconcludeerd worden dat peoplemanagement als energiebron past binnen het JD-model (Demerouti et al., 2001) en ingezet kan worden op universiteiten om het burn-outniveau bij universitair docenten te verlagen.

De derde deelvraag van dit onderzoek betreft de relatie tussen peoplemanagement en prestatiegerelateerd gedrag van universitair docenten: *In hoeverre bestaat er een directe relatie tussen peoplemanagement en prestatiegerelateerd gedrag van universitair docenten die werkzaam zijn bij de Universiteit Utrecht?* Het antwoord op deze deelvraag is dat er een relatie bestaat tussen peoplemanagement en prestatiegerelateerd gedrag, in de zin dat een hogere mate van peoplemanagement leidt tot een hogere mate van prestatiegerelateerd gedrag. Deze bevindingen zijn in lijn met eerder onderzoek, waaruit is gebleken dat er een verband is tussen peoplemanagement en prestaties (Knies, 2012; Knies & Leisink, 2014). Dit onderzoek heeft aangetoond dat de directe relatie tussen peoplemanagement en prestatiegerelateerd gedrag significant is, maar wel erg zwak is. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat peoplemanagement tot gedrag en attitudes leidt en dat gedrag en attitudes vervolgens leiden tot prestaties (Knies, 2012; Knies & Leisink, 2014).

De laatste deelvraag betreft het mediatie-effect van het burn-out binnen de relatie tussen peoplemanagement en prestatiegerelateerd gedrag van universitair docenten: *Welke rol speelt burn-out binnen de relatie tussen peoplemanagement en prestatiegerelateerd gedrag van universitair docenten die werkzaam zijn bij de Universiteit Utrecht?* Er is in het huidige onderzoek empirisch bewijs gevonden voor het mediatie-effect van burn-out binnen de relatie tussen peoplemanagement en prestatiegerelateerd gedrag. De resultaten tonen namelijk aan dat er sprake is van een indirect effect van peoplemanagement op prestatiegerelateerd gedrag via burn-out. Het antwoord op deze deelvraag is daarom dat burn-out een volledig mediërend effect heeft binnen de relatie tussen peoplemanagement en prestatiegerelateerd gedrag. Ook blijkt uit de resultaten dat door de mediatie van burn-out het directe effect van peoplemanagement op prestatiegerelateerd gedrag verdwijnt. Dit benadrukt dat burn-out een belangrijke mediërende variabele is in dit onderzoek. Dit is in lijn met voorgaand wetenschappelijk onderzoek waaruit blijkt dat burn-out in het JD-R Model een mediërende factor vormt tussen energiebronnen en werkprestaties bij werknemers (Bakker et al., 2004; Schaufeli & Bakker, 2004) en docenten (Hakanen et al., 2006). In het JD-R Model leiden energiebronnen tot een lager burn-outniveau en een hogere mate van extra-role performance (Bakker et al., 2004).

De hoofdvraag binnen dit onderzoek is: *Wat is de relatie tussen peoplemanagement en prestatiegerelateerd gedrag van universitair docenten aan de Universiteit Utrecht en wat is de rol van burn-out in deze relatie?* Uit de resultaten blijkt dat een hogere mate van peoplemanagement leidt tot een hogere mate van prestatiegerelateerd gedrag en dat burn-out de relatie tussen peoplemanagement en prestatiegerelateerd gedrag volledig medieert. Doordat burn-out de relatie tussen peoplemanagement en prestatiegerelateerd gedrag volledig medieert, verdwijnt het directe significante effect van peoplemanagement op prestatiegerelateerd gedrag. De vooraf opgestelde verwachtingen zijn bevestigd en de relaties tussen de verschillende concepten zijn significant bevonden, maar de gevonden effecten zijn klein.

Theoretische implicaties

Dit onderzoek is een van de weinige onderzoeken die binnen een universitaire context het effect van zowel HR-praktijken als leiderschapsgedrag van leidinggevendenden in relatie tot burn-out en prestatiegerelateerd gedrag onderzoekt. Dit onderzoek heeft daarmee getracht om het bewijsmateriaal in de wetenschappelijke literatuur voor de samenhang tussen peoplemanagement, burn-out en prestatiegerelateerd gedrag van universitair medewerkers te vergroten. Hoewel het bewijs voor deze samenhang in de wetenschappelijke literatuur nog mager is (Hakanen & Bakker, 2017), is er in dit onderzoek nieuw empirisch bewijs gevonden

voor de samenhang tussen burn-out en prestatiegerelateerd gedrag van universitair docenten aan de Universiteit Utrecht.

Bovendien heeft dit onderzoek burn-out onderzocht vanuit een vernieuwend HRM-perspectief aan de hand van het concept peoplemanagement, dat bestaat uit HR-praktijken en leiderschapsgedrag (Knies, 2012). Voorgaande studies zijn voornamelijk gedaan vanuit psychologisch perspectief en het JD-R Model (Demerouti et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004). Door te onderzoeken of peoplemanagement binnen het JD-R Model als energiebron dient, is de kennis vanuit HRM-perspectief over de werking van burn-out uitgebreid. Daarnaast heeft dit onderzoek getracht om empirisch bewijs te vinden voor de samenhang tussen peoplemanagement en prestaties. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dit empirische bewijs voor deze relatie zwak en relatief mager en dit is in lijn met eerder onderzoek (Gilbert et al., 2011; Knies, 2012; Knies & Leisink, 2014).

Uit de resultaten blijkt dat de relatie tussen peoplemanagement en prestatiegerelateerd gedrag via het concept burn-out gaat. Dit is in lijn met eerder onderzoek, waarin wordt gesteld dat peoplemanagement invloed heeft op de gedragingen en attitudes van werknemers en dat deze gedragingen en attitudes vervolgens weer mogelijk effect kunnen hebben op de prestaties van werknemers (Gilbert et al., 2011; Knies, 2012; Knies & Leisink, 2014). De uitkomst dat er geen direct verband meer bestaat tussen peoplemanagement en prestatiegerelateerd gedrag met burn-out als mediatie, suggereert dat er andere mediërende variabelen relevant kunnen zijn in deze relatie. Het is daarom van belang dat hier meer onderzoek naar gedaan zal worden.

Verder blijkt de leeftijd van universitair docenten invloed te hebben op het burn-outniveau. Er is in de wetenschappelijke literatuur over burn-out in de context van het universitair onderwijs geen consensus over of leeftijd van invloed is op het burn-outniveau, aangezien onderzoeken hier verschillende resultaten over tonen (Sabagh et al., 2018; Watts & Robertson, 2011). Dit toont aan dat vervolgonderzoek nodig is.

Praktische implicaties

Dit onderzoek heeft de eerste stappen gezet om in kaart te brengen in hoeverre peoplemanagement invloed heeft op het burn-outniveau bij universitair docenten die werkzaam zijn bij de Universiteit Utrecht. Het is voor docenten, studenten, de universiteit als institutie en de maatschappij als geheel van belang dat het burn-outniveau onder universitair docenten laag is, aangezien burn-out veel negatieve gevolgen heeft, zoals een slechte gezondheid, stress, angst, depressie, psychische klachten, hartproblemen, meer ziekteverlof, minder capaciteit om te presteren, lagere productiviteit, minder werkplezier, een lage tevredenheid, hogere

vertrekintentie en verminderde werkactiviteiten (Barkhuizen et al., 2014; Blix et al., 1994; Sabagh et al., 2018; Watts & Robertson, 2011; Zhong et al., 2009). Bovendien kan uitval van universitair docenten leiden tot hogere kosten voor universiteiten (Sabagh et al., 2018; Watts & Robertson, 2011). Het is van belang om te weten hoe hoog het burn-outniveau is binnen de Universiteit Utrecht, aangezien het burn-outniveau in het wetenschappelijk onderwijs relatief hoog is (Sabagh et al., 2018; Watts & Robertson, 2011). Toch blijkt uit dit onderzoek dat het gemiddelde burn-outniveau voor universitair docenten aan de Universiteit Utrecht niet erg hoog is. Desalniettemin is het belangrijk om dit burn-outniveau verder te verlagen, aangezien dit onderzoek laat zien dat het burn-outniveau direct negatief gerelateerd is aan het prestatieniveau van universitair docenten en het van belang is voor de kwaliteit van het onderwijs om de prestaties van docenten te waarborgen.

Dit onderzoek toont aan dat peoplemanagement kan bijdragen aan verlaging van het burn-outniveau. De universiteit als werkgever doet er goed aan om peoplemanagement te stimuleren om zo het burn-outniveau te verlagen en het prestatieniveau te behouden. Bovendien wordt de relatie tussen peoplemanagement en prestatiegerelateerd gedrag volledig gemedieerd door burn-out, waardoor de directe relatie tussen peoplemanagement en prestatiegerelateerd gedrag niet meer significant is met burn-out als mediërende variabele. Dit onderstreept het belang om peoplemanagement op de Universiteit Utrecht in te zetten als instrument om het burn-outniveau te verlagen.

Het huidige onderzoek toont dat peoplemanagement ook daadwerkelijk als instrument kan worden ingezet om burn-out te verlagen. Uit de resultaten blijkt namelijk dat een hoge mate van ervaren peoplemanagement als een energiebron fungeert, wat kan leiden tot een lager burn-outniveau. Het is van belang dat de Universiteit Utrecht managers stimuleert om peoplemanagement in te zetten om het burn-outniveau te verlagen. Dit kan door verschillende HR-praktijken te implementeren om werknemers te ondersteunen, zoals opleiding en ontwikkeling, doorstroming naar andere functies te bevorderen, regelmatig beoordelingsgesprekken te voeren en docenten van feedback te voorzien, eerlijke beloning, taakverlichting, taakverandering, loopbaanadvies, vitaliteit op de werkvloer te stimuleren, flexibele werktijden, thuiswerken en levensloopverlof (Knies, 2012). Bovendien is het van belang voor het verlagen van het burn-outniveau dat leidinggevenden persoonlijke afspraken maken met universitair docenten, belangstelling en waardering tonen, goed communiceren, kansen bespreken, extra opleidingen faciliteren en doorgroeimogelijkheden bespreken (Knies, 2012). Toch is het eveneens relevant voor de universiteit als werkgever en de Nederlandse overheid om werkeisen, zoals werkdruk en regeldruk te verlagen, aangezien deze ook van grote

invloed zijn op het burn-outniveau van werknemers (Bakker et al., 2004).

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat de leeftijd van universitair docenten van invloed is op het burn-outniveau. Oudere docenten blijken over het algemeen een lager burn-outniveau te ervaren dan hun jongere collega's. Dit impliceert dat de universiteit als werkgever zich in het bijzonder kan richten op jonge universitair docenten bij maatregelen die burn-outniveau verlagen of burn-out voorkomen.

Bovendien blijkt leeftijd van invloed te zijn op prestatiegerelateerd gedrag: hoe ouder docenten zijn, hoe hoger zij hun eigen prestaties beoordelen. Dit benadrukt het belang van begeleiding van jonge docenten door oudere docenten. Oudere docenten kunnen hun kennis en ervaring inzetten en jongere docenten helpen met feedback, opleiding, ontwikkeling, doorstroom naar andere functie, loopbaanadvies, persoonlijke aandacht en waardering (Knies, 2012). Dit kan jonge universitair docenten helpen om hun burn-outniveau te verlagen, hun werkdoelen te bereiken, nieuwe dingen te leren en persoonlijke ontwikkeling te bevorderen (Schaufeli & Bakker, 2004).

Uit de resultaten blijkt dat het aantal werkuren van invloed kan zijn op het burn-outniveau: wanneer docenten meer uren werken, ervaren zij een hoger burn-outniveau. Opvallend is dat het aantal werkuren geen invloed heeft op het prestatiegerelateerd gedrag van universitair docenten. Daarom kan geconcludeerd worden dat een verlaging van het aantal werkuren kan bijdragen aan een lager burn-outniveau, zonder dat dit ten koste gaat van de werkprestaties van universitair docenten. Dit kan ook een aanwijzing zijn dat docenten in het universitair onderwijs te veel bezig zijn met werkzaamheden die niet direct tot betere prestaties leiden, zoals regeldruk en administratieve werkzaamheden. Het is van belang dat de werkomgeving van docenten zo wordt ingericht zodat zij zich volledig kunnen focussen op hun kerntaken en niet onnodig tijd kwijt zijn aan bijzaken. Er ligt een belangrijke verantwoordelijkheid voor universiteiten en de Nederlandse overheid om te zorgen dat de regeldruk en administratieve werkzaamheden van docenten verlaagd worden. Het lijkt erop dat er voor de universiteit als werkgever ruimte is om door middel van peoplemanagement het burn-outniveau te verlagen aan de hand van bijvoorbeeld taakverlichting, een betere balans tussen werk-privé, het stimuleren van flexibele werktijden, thuiswerken en levensloopverlof (Knies, 2012).

Beperkingen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Hoewel dit onderzoek op een betrouwbare en valide manier is uitgevoerd en er interessante bevindingen zijn gedaan, kent het enkele beperkingen. Ten eerste is de data cross-sectioneel verzameld, wat wil zeggen dat er één meetmoment was met dezelfde groep respondenten.

Hoewel er op deze manier snel en effectief data verzameld kan worden, heeft het een aantal beperkingen. Allereerst zorgt het namelijk voor een beperkte causaliteit, omdat het moeilijk vast te stellen is welke richting de relatie heeft (Verhoeven, 2011; Verschuren & Doorewaard, 2007). In dit onderzoek heeft het burn-outniveau een negatieve invloed op prestatiegerelateerd gedrag, maar het is ook mogelijk dat prestatiegerelateerd gedrag invloed heeft op het burn-outniveau. Daarom kunnen er geen expliciete uitspraken gedaan worden over de causale verbanden tussen peoplemanagement, burn-out en prestatiegerelateerd gedrag. Om deze tekortkoming enigszins tegen te gaan, is er in het theoretisch kader van dit onderzoek zoveel mogelijk gebruikgemaakt van studies die deze thematiek longitudinaal hebben onderzocht. Een suggestie voor vervolgonderzoek is dan ook om gebruik te maken van longitudinale data, omdat er dan heldere conclusies kunnen worden getrokken over de causale verbanden. Hakanen en Bakker (2017) geven eveneens aan dat er meer longitudinaal onderzoek moet uitgevoerd worden naar burn-out.

Verder is het interessant om dit onderzoek aan te vullen met interviews, om zo meer informatie te verkrijgen over de mogelijke relaties tussen de variabelen in dit onderzoek. Aan de hand van kwalitatieve diepte-interviews kan verder ingegaan worden op de beleving van de respondenten.

Een tweede limitatie van dit onderzoek is dat er gebruik is gemaakt van individuele zelfevaluatie aan de hand van een vragenlijst. De respondenten is namelijk gevraagd naar gedrag en functioneren aan de hand van hun eigen perceptie op prestaties en burn-outniveau. Bovendien is er gevraagd in hoeverre de respondenten peoplemanagement ervaren. Aangezien de vragen over de verschillende concepten in dezelfde vragenlijst en op een subjectieve manier zijn gemeten is er een kans op *common method bias*. Dit betekent dat respondenten de neiging hebben om consistent te antwoorden, aangezien een respondent alle vragen op hetzelfde moment invult (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). Daarnaast is er kans op een *social desirability bias* en dit betekent dat er een kans is dat respondenten sociaal wenselijke antwoorden geven (Van Loon, 2015). Toch is er volgens van Loon (2015) geen duidelijke overeenstemming over de vraag of het geven van sociaal wenselijke antwoorden of de *common method bias* zorgt voor een lagere validiteit. Om het zekere voor het onzekere te nemen, is in dit onderzoek getracht om sociaal wenselijke antwoorden en een mogelijke bias van sociale druk te verminderen door de vragenlijst online te verspreiden, anonimiteit te garanderen, de verschillende concepten in de vragenlijst apart te meten, de stellingen zowel positief als negatief te formuleren en de docenten de mogelijkheid te geven om de vragenlijst in eigen omgeving en tijd in te vullen.

Een ander gevolg van de individuele zelfevaluatie is dat de resultaten van het huidige onderzoek slechts één visie bieden op prestaties, namelijk vanuit het perspectief van de werknemer. Zelfevaluatie van prestaties kunnen problematisch zijn, aangezien respondenten hun eigen prestaties vaak hoger beoordelen dan bijvoorbeeld hun leidinggevendenden of objectieve prestatieadviseurs (e.g. Borman, 1991). Het is dus mogelijk dat docenten een vertekend beeld hebben van hun eigen prestaties. Mogelijk beoordelen de respondenten hun eigen prestatieniveau anders dan werkelijk het geval is. Een suggestie voor vervolgonderzoek is dan ook om gebruik te maken van een objectievere meetschaal voor prestaties, bijvoorbeeld aan de hand van de beoordeling van universitair docenten door studenten, collega's, leidinggevendenden of inspecteurs, of aan de hand van de cijfers die studenten behalen. In vervolgonderzoek kan onderzocht worden of de bevindingen van dit onderzoek ook gelden als er gebruik is gemaakt van een meer objectieve meetschaal van prestatie. In dit onderzoek is gebruikgemaakt van subjectieve data, omdat het van belang is om te weten hoe respondenten hun eigen burn-outniveau en prestatieniveau beoordelen en omdat objectieve data vaak moeilijker te verkrijgen is. Daarnaast wordt het gedrag van werknemers beschouwd als een belangrijke factor bij het bepalen van de prestaties van werknemers (Boselie et al., 2005). Bovendien kunnen medewerkers waardevolle inzichten bieden, aangezien zij een goed beeld hebben van zowel de interne processen en als de uitdagingen van hun organisatie (Van Loon, 2015). Daarnaast is het door het gebruik van zelfevaluatie gelukt om in een relatief korte tijd veel data te verzamelen. Deze studie is bovendien waardevol omdat het de eerste is die laat zien hoe peoplemanagement en burn-out zich verhouden tot een multidimensionale vorm van prestatiegerelateerd gedrag bij universitair docenten. Door deze kwantitatieve methode is het mogelijk om dit onderzoek te herhalen bij andere organisaties, sectoren en functies.

Een volgende beperking ligt in de gevoeligheid van het thema burn-out, wat mogelijk van invloed is op de betrouwbaarheid van de antwoorden van de vragenlijst in dit onderzoek. Indien respondenten twijfelden aan de waarborging van anonimiteit van dit onderzoek, hebben zij mogelijk de gevoelige vragen over burn-out wellicht niet helemaal naar waarheid beantwoord. Een suggestie voor vervolgonderzoek is dan ook om gebruik te maken van een meer objectieve meetschaal voor burn-out, bijvoorbeeld aan de hand van medische data over burn-out.

Een andere limitatie is dat de steekproef voor leeftijd niet representatief blijkt te zijn, waardoor de resultaten van dit onderzoek mogelijk niet optimaal gegeneraliseerd kunnen worden naar alle docenten die werkzaam zijn bij de Universiteit Utrecht. De steekproef is echter

wel representatief voor geslacht, faculteit en contracttype. Toch zijn er geen grote verschillen in de verdeling tussen de steekproef en de populatie en dit komt de generaliseerbaarheid ten goede. Daarom lijkt het wel mogelijk om met de resultaten van dit onderzoek iets te kunnen zeggen over alle universitair docenten op de Universiteit Utrecht, maar het blijft belangrijk om deze uitspraken voorzichtig te doen, ook aangezien de response rate maar 17,1% is.

Een belangrijke beperking van dit onderzoek is dat het uitgevoerd is als case study naar universitair docenten die werkzaam zijn bij de Universiteit Utrecht. Hierdoor is er sprake van een beperkte externe validiteit en is het lastig om te generaliseren naar universitair docenten in het algemeen. Aangezien het relevant is om meer duidelijkheid te krijgen over de relaties tussen peoplemanagement, burn-out en prestatiegerelateerd gedrag in de gehele Nederlandse universitaire sector is het van belang om dit onderzoek te herhalen bij andere Nederlandse universitaire onderwijsinstellingen en een andere onderzoekspopulatie. Hierdoor kunnen er uitspraken gedaan worden over de Nederlandse wetenschappelijke onderwijssector in het algemeen. Hoewel dit onderzoek een eerste stap heeft kunnen zetten in de verkenning van de relatie tussen peoplemanagement, burn-out en prestatiegerelateerd gedrag, valt er dus nog meer te ontdekken.

Literatuurlijst

- Bakker A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bakker A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 341-356.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- Barkhuizen, N., Rothmann, S., & Van De Vijver, F. J. (2014). Burnout and work engagement of academics in higher education institutions: Effects of dispositional optimism. *Stress and Health*, 30(4), 322-332.
- Bartram, T., Casimir, G., Djurkovic, N., Leggat, S. G., & Stanton, P. (2012). Do perceived high performance work systems influence the relationship between emotional labour, burnout and intention to leave? A study of Australian nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 68(7), 1567-1578.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York, NY: Wiley.
- Blix, A. G., Cruise, R. J., Mitchell, B. M., & Blix, G. G. (1994). Occupational stress among university teachers. *Educational Research*, 36(2), 157-169.
- Borman, W. C. (1991). Job behavior, performance, and effectiveness. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.
- Boyne, G. A. (2002). Theme: Local Government: concepts and indicators of local authority performance: an evaluation of the statutory frameworks in England and Wales. *Public Money and Management*, 22(2), 17-24.

- Couper, M. P. (2008). *Designing Effective Web Surveys*. Cambridge, Verenigd Koninkrijk: Cambridge University Press.
- Crawford, S. D., Couper, M. P., & Lamias, M. J. (2001). Web surveys: Perceptions of burden. *Social Science Computer Review*, *19*(2), 146-162.
- De Jong, A., & Vandenbroele, H. (2008). *Inleiding wetenschappelijk onderzoek voor het gezondheidsonderwijs*. Doetinchem, Nederland: Reeds Business.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Leiter, M. (2014). Burnout and job performance: The moderating role of selection, optimization, and compensation strategies. *Journal of Occupational Health Psychology*, *19*(1), 96-107.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 499-512.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, *71*(3), 500-507.
- Eyal, O., & Roth, G. (2011). Principals' leadership and teachers' motivation: Self-determination theory analysis. *Journal of Educational Administration*, *49*(3), 256-275.
- Fan, D., Cui, L., Zhang, M. M., Zhu, C. J., Härtel, C. E., & Nyland, C. (2014). Influence of high performance work systems on employee subjective well-being and job burnout: empirical evidence from the Chinese healthcare sector. *The International Journal of Human Resource Management*, *25*(7), 931-950.
- FNV. (2017, 8 januari). Werkdruk universiteiten. Geraadpleegd op 5 maart 2019 via <https://www.fnv.nl/cao-sector/overheid/universiteiten/veilig-en-gezond-werken/werkdruk-universiteiten>
- Freudenberger, H. J., & Richelson, G. (1980). *Burn-out: The high cost of high achievement. What it is and how to survive it*. Harlow, Verenigd Koninkrijk: Anchor Press.
- Gilbert, C., De Winne, S., & Sels, L. (2011). The influence of line managers and HR department on employees' affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, *22*(8), 1618-1637.
- Gratton, L., & Truss, C. (2003). The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. *Academy of Management Perspectives*, *17*(3), 74-86.

- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64-86.
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13.
- Hakanen, J. J., & Bakker, A. B. (2017). Born and bred to burn out: A life-course view and reflections on job burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 354-364.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513.
- Jackson, S. E., Schwab, R. L., & Schuler, R. S. (1986). Toward an understanding of the burnout phenomenon. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 630-640.
- Jacobs, P. A., Tytherleigh, M. Y., Webb, C., & Cooper, C. L. (2007). Predictors of work performance among higher education employees: An examination using the ASSETT model of stress. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 199-210.
- Jamal, M., & Baba, V. V. (2001). Type-A behavior, job performance, and well-being in college teachers. *International Journal of Stress Management*, 8(3), 231-240.
- Knies, E. (2012). *Meer waarde voor en door mensen. Een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement*. (PhD thesis). Geraadpleegd via <https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/234628/knies.pdf?sequence=1>
- Knies, E., & Leisink, P. (2014). Linking people management and extra-role behaviour: results of a longitudinal study. *Human Resource Management Journal*, 24(1), 57-76.
- Lackritz, J. R. (2004). Exploring burnout among university faculty: incidence, performance, and demographic issues. *Teaching and Teacher Education*, 20(7), 713-729.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Organizational Behaviour*, 14(1), 3-20.
- Leisink, P., & Boselie, P. (2014). *Strategisch HRM voor beter onderwijs: Een bijdrage aan de professionalisering van schoolleiders in het voorgezet onderwijs*. Geraadpleegd via <https://www.voion.nl/downloads/d28c1df8-da1b-4ecc-88dd-13c77becacc0>

- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). *MBI: Maslach burnout inventory*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Schwab, R. L. (1996). Maslach burnout inventory-educators survey (MBI-ES). *MBI Manual*.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.
- McClenahan, C. A., Giles, M. L., & Mallett, J. (2007). The importance of context specificity in work stress research: A test of the Demand-Control-Support model in academics. *Work & Stress*, 21(1), 85-95.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61(3), 503-545.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Preuss, G. A. (2003). High performance work systems and organizational outcomes: The mediating role of information quality. *ILR Review*, 56(4), 590-605.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3-20.
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), 129-142.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.

- Sabagh, Z., Hall, N. C., & Saroyan, A. (2018). Antecedents, correlates and consequences of faculty burnout. *Educational Research*, *60*(2), 131-156.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, *25*(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. Philadelphia, Verenigde Staten: Taylor & Francis. CRC press.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, *26*(2), 182-204.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, *30*(7), 893-917.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, *14*(3), 204-220.
- Schaufeli, W.B. & Van Dierendonck, D. (2000). Utrechtse Burnout Schaal (UBOS). Lisse, Nederland: Swets & Zeitlinger.
- Singh, S. N., Mishra, S., & Kim, D. (1998). Research-related burnout among faculty in higher education. *Psychological Reports*, *83*(2), 463-473.
- Taris, T. W. (2006). Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies. *Work & Stress*, *20*(4), 316-334.
- TNO. (2017). Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden. Geraadpleegd op 1 maart 2019, via <http://www.monitorarbeid.tno.nl/databronnen/nea>
- Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chênevert, D., & Vandenberghe, C. (2010). The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance. *The International Journal of Human Resource Management*, *21*(3), 405-433.
- Tytherleigh, M. Y., Rothmann, S., & Barkhuizen, N. (2008). Model of work-related ill health of academic staff in a South African higher education institution. *South African Journal of Higher Education*, *22*(2), 404-422.

- Tytherleigh, M. Y., Webb, C., Cooper, C. L., & Ricketts, C. (2005). Occupational stress in UK higher education institutions: A comparative study of all staff categories. *Higher Education Research & Development*, 24(1), 41-61.
- Universiteit Utrecht (z.d.). Opening academisch jaar. Geraadpleegd op 8 mei 2019, via <https://www.uu.nl/organisatie/profiel/traditie-en-historie/academische-tradities/opening-academisch-jaar>
- Van Emmerik, I. H. (2002). Gender differences in the effects of coping assistance on the reduction of burnout in academic staff. *Work & Stress*, 16(3), 251-263.
- Van Horn, J. E., & Schaufeli, W. B. (1998). *Maslach Burnout Inventory*. Geraadpleegd via <https://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/818/c1.pdf>
- Van Loon, N. M. (2015). Does context matter for the type of performance-related behavior of public service motivated employees? *Review of Public Personnel Administration*, 37(4), 405-429.
- Van Zeggelaar, D. (2018, 15 december). Na protest WO in actie: geen concrete resultaten, 'wel een nieuwe beweging'. *NOS*. Geraadpleegd via <https://nos.nl/artikel/2263693-na-protest-wo-in-actie-geen-concrete-resultaten-wel-een-nieuwe-beweging.html>
- Veldhuizen, R. (2017, 23 mei). 1 op de 5 basisschoollerares ervaart burn-outklachten - klopt dit wel? *De Volkskrant*. Geraadpleegd op 1 maart 2019, via <https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/1-op-5-basisschoollerares-ervaart-burn-outklachten-klopt-dit-wel-~b5a7e37d/>
- Vereniging van Nederlandse Universiteiten. (2017). Feiten en cijfers personeel. Geraadpleegd op 17 juni 2019, via <https://vsnu.nl/feiten-en-cijfers-personeel.html>
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* Den Haag, Nederland: Boom Lemma uitgevers.
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag, Nederland: Boom Lemma uitgevers.
- Watts, J., & Robertson, N. (2011). Burnout in university teaching staff: a systematic literature review. *Educational Research*, 53(1), 33-50.
- Weber, A., & Jaekel-Reinhard, A. (2000). Burnout syndrome: a disease of modern societies? *Occupational Medicine*, 50(7), 512-517.

- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (1997). The contribution of burnout to work performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(5), 491-499.
- Zhong, J. I. E., You, J., Gan, Y., Zhang, Y., Lu, C., & Wang, H. (2009). Job stress, burnout, depression symptoms, and physical health among Chinese university teachers. *Psychological Reports*, 105(3), 1248-1254.

Bijlagen

Bijlage A introductie brief

Geachte heer/mevrouw,

Hierbij wil ik uw aandacht vragen voor een onderzoek ter afronding van mijn master Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht. Om u te benaderen zijn uw contactgegevens verkregen via de website van de Universiteit Utrecht. Indien u niet langer werkzaam bent bij de Universiteit Utrecht, kunt u deze e-mail negeren en hoeft u hier niet meer op te reageren.

Het doel van dit onderzoek is inzicht verkrijgen in de mate waarin aspecten van burn-out door medewerkers worden ervaren en in hoeverre de werkomgeving de gevolgen hiervan kan beperken. De voorzitter en vice-voorzitter hebben tijdens de opening van het academisch jaar aandacht gevraagd voor burn-out en hoe de Universiteit Utrecht voor meer balans kan zorgen in de werkbeleving van haar medewerkers. Dit onderzoek probeert hier dan ook gehoor aan te geven door te kijken naar de invloed van deze werkomgeving op aspecten van burn-out.

Het invullen van de vragenlijst zal ongeveer 5 tot 10 minuten van uw tijd kosten. De door u verstrekte gegevens zullen uitsluitend voor dit onderzoek gebruikt worden en de resultaten van de vragenlijsten worden vertrouwelijk behandeld. U kunt mij een e-mail sturen indien u interesse heeft in de resultaten van het onderzoek.

Klik op de onderstaande link om deel te nemen:

Mocht u nog vragen hebben, dan kunt u contact met mij opnemen via r.g.tenzer@students.uu.nl.

Bij voorbaat dank voor uw medewerking.

Met vriendelijke groet,

Rens Tenzer

Bijlage B vragenlijst

Informed consent

Deze vragenlijst wordt afgenomen in het kader van een afstudeeronderzoek van de master Strategisch Human Resource Management bij de Universiteit Utrecht. Het doel van dit onderzoek is inzicht verkrijgen in de mate waarin aspecten van burn-out door medewerkers worden ervaren en in hoeverre de werkomgeving de gevolgen hiervan kan beperken. De verzamelde data worden opgeslagen in Yoda, worden niet gedeeld met derden en blijven bewaard voor een periode van zes maanden. U heeft te allen tijde recht om zich terug te trekken uit het onderzoek, tijdens de dataverzameling, maar ook als de data al verzameld zijn. Bovendien heeft u te allen tijde recht om de data te laten verwijderen. Neem daarvoor contact op via r.g.tenzer@students.uu.nl.

Gaat u akkoord met uw deelname aan deze vragenlijst?

- Ja, ik ga akkoord met deelname aan deze vragenlijst

De doelgroep van deze vragenlijst bestaat uit medewerkers van de universiteit die lesgeven aan studenten. Geeft u les aan studenten op de universiteit?

- Ja
- Nee

Vraag 1

De volgende stellingen gaan over burn-out op het werk. U kunt aangeven hoe vaak de stellingen op u van toepassing zijn. De stellingen zijn gebaseerd op een antwoordschaal van 0 (nooit) tot 6 (altijd/dagelijks).

	Nooit	Sporadisch / een paar keer per jaar of minder	Af en toe / eens per maand of minder	Regelmatig / een paar keer per maand	Dikwijls / eens per week	Zeer dikwijls / een paar keer per week	Altijd / dagelijks
1. Ik voel me mentaal uitgeput door mijn werk.	0	1	2	3	4	5	6
2. Aan het einde van een werkdag voel ik me leeg.	0	1	2	3	4	5	6

3. Ik voel me vermoeid als ik 's ochtends opsta en er weer een werkdag voor me ligt.	0	1	2	3	4	5	6
4. Ik kan me gemakkelijk inleven in de gevoelens van mijn studenten.	0	1	2	3	4	5	6
5. Ik heb het gevoel dat ik sommige studenten te onpersoonlijk behandel.	0	1	2	3	4	5	6
6. De hele dag met mensen werken vormt een zware belasting voor mij.	0	1	2	3	4	5	6
7. Ik weet de problemen van mijn studenten adequaat op te lossen.	0	1	2	3	4	5	6
8. Ik voel me 'opgebrand' door mijn werk.	0	1	2	3	4	5	6
9. Ik heb het gevoel dat ik het leven van andere mensen op een positieve manier beïnvloed door mijn werk.	0	1	2	3	4	5	6
10. Ik heb het idee dat ik onverschilliger ben geworden tegenover andere mensen sinds ik deze baan heb.	0	1	2	3	4	5	6
11. Ik maak me zorgen dat mijn werk me gevoelsmatig afstompt.	0	1	2	3	4	5	6
12. Ik voel me gefrustreerd door mijn baan.	0	1	2	3	4	5	6
13. Ik denk dat ik me te veel inzet voor mijn werk.	0	1	2	3	4	5	6

14. Het kan me niet echt schelen wat er met sommige studenten gebeurt.	0	1	2	3	4	5	6
15. Met mijn studenten kan ik gemakkelijk een ontspannen sfeer scheppen.	0	1	2	3	4	5	6
16. Het werken met studenten vrolijkt mij op.	0	1	2	3	4	5	6
17. Ik heb in deze baan veel waardevolle dingen bereikt.	0	1	2	3	4	5	6
18. Ik voel me aan het einde van mijn latijn.	0	1	2	3	4	5	6
19. In mijn werk ga ik heel rustig om met emotionele problemen.	0	1	2	3	4	5	6
20. Ik heb het gevoel dat studenten mij hun problemen verwijten.	0	1	2	3	4	5	6

Vraag 2

De volgende stellingen gaan over de toepassing van HR-instrumenten. U kunt aangeven in hoeverre de stellingen op u van toepassing zijn aan de hand een antwoordschaal van 1 (helemaal mee oneens) tot 5 (helemaal mee eens).

	Helemaal mee oneens	Enigszins mee oneens	Neutraal	Enigszins mee eens	Helemaal mee eens
1. Ik ervaar dat de volgende HR-praktijken geïmplementeerd zijn om mij te ondersteunen: Opleiding en ontwikkeling.	1	2	3	4	5
2. Ik ervaar dat de volgende HR-praktijken geïmplementeerd zijn om mij te ondersteunen: Doorstroom naar een andere functie.	1	2	3	4	5
3. Ik ervaar dat de volgende HR-praktijken geïmplementeerd zijn om mij te ondersteunen: Beoordeling.	1	2	3	4	5

4. Ik ervaar dat de volgende HR-praktijken geïmplementeerd zijn om mij te ondersteunen: Beloning.	1	2	3	4	5
5. Ik ervaar dat de volgende HR-praktijken geïmplementeerd zijn om mij te ondersteunen: Taakverlichting, taakverandering, loopbaanadvies.	1	2	3	4	5
6. Ik ervaar dat de volgende HR-praktijken geïmplementeerd zijn om mij te ondersteunen: Vitaliteit (bv. preventie en gezondheid).	1	2	3	4	5
7. Ik ervaar dat de volgende HR-praktijken geïmplementeerd zijn om mij te ondersteunen: Combinatie werk-privé (bv. flexibele werktijden, levensloopverlof, thuiswerken).	1	2	3	4	5
8. Mijn leidinggevende maakt met mij afspraken die passen bij mijn persoonlijke situatie.	1	2	3	4	5
9. Mijn leidinggevende maakt individuele afspraken met mij (over werktijden, opleidingsmogelijkheden e.d.) waardoor ik mijn werk beter kan doen.	1	2	3	4	5
10. Mijn leidinggevende toont belangstelling voor hoe ik mijn werk doe.	1	2	3	4	5
11. Mijn leidinggevende toont belangstelling voor mijn persoonlijk functioneren.	1	2	3	4	5
12. Mijn leidinggevende laat waardering blijken voor mijn werk.	1	2	3	4	5
13. Mijn leidinggevende informeert bij mij of ik mijn werk goed aankan.	1	2	3	4	5
14. Mijn leidinggevende attendeert mij op mogelijkheden voor verdere opleiding.	1	2	3	4	5
15. Mijn leidinggevende biedt mij de mogelijkheid om aan opleidingen deel te nemen.	1	2	3	4	5
16. Mijn leidinggevende helpt mij doorgroeimogelijkheden op een hoger niveau te benutten.	1	2	3	4	5
17. Mijn leidinggevende helpt mij doorgroeimogelijkheden op het huidige niveau te benutten.	1	2	3	4	5

Vraag 3

De volgende stellingen gaan over de gevolgen van uw werk. U kunt aangeven in hoeverre de stellingen op u van toepassing zijn aan de hand van een antwoordschaal van 1 (helemaal mee oneens) tot 5 (helemaal mee eens).

	Helemaal mee oneens	Enigszins mee oneens	Neutraal	Enigszins mee eens	Helemaal mee eens
1. Ik lever mijn werk op tijd af.	1	2	3	4	5
2. Ik lever kwalitatief hoogwaardig werk.	1	2	3	4	5
3. Ik let er goed op dat ik mijn werk efficiënt uitvoer.	1	2	3	4	5
4. Mijn werk geeft de maatschappij waar voor hun belastinggeld.	1	2	3	4	5
5. De maatschappij of het publiek kan tevreden zijn met mijn werk.	1	2	3	4	5
6. Mijn studenten zijn tevreden over de manier waarop ik mijn werk doe.	1	2	3	4	5
7. Ik ontvang weinig klachten van mijn studenten.	1	2	3	4	5
8. Ik behandel de mensen die hier binnenkomen op een correcte manier.	1	2	3	4	5
9. Als dat nodig is kan ik burgers en inspecteurs inzicht geven in wat ik in mijn werk doe.	1	2	3	4	5

U bent klaar met het invullen van het eerste deel van de vragenlijst. Hieronder worden er nog enkele algemene vragen gesteld.

Wat is uw geslacht?

- Vrouw
- Man

Wat is uw leeftijd?

...

Wat is de naam van de faculteit waarvoor u werkzaam bent?

- Bètawetenschappen
- Diergeneeskunde
- Geesteswetenschappen
- Geneeskunde

- Geowetenschappen
- Recht, economie, bestuur en organisatie
- Sociale wetenschappen
- University College
- Anders

Wat voor arbeidsovereenkomst heeft u?

- Tijdelijk contract
- Vast contract
- Anders

Wat is het gemiddelde aantal uren dat u per week werkt?

...

Indien u graag een rapport over de resultaten van dit onderzoek ontvangt, laat dan hier uw e-mailadres achter:

...

Einde

Bedankt dat u de tijd heeft genomen om mijn vragenlijst in te vullen. Indien u nog vragen heeft, kunt u mij bereiken via r.g.tenzer@students.uu.nl.

Nogmaals bedankt!

Met vriendelijke groet,

Rens Tenzer