

Is het gras écht groener aan de overkant?

Het effect van Leader-Member Exchange op de relatie tussen Perceived Employability en Professionele Turnoverintentie in de GGZ-context.



Claudia Jongerius – 5524776

MSc Strategisch HRM
Universiteit Utrecht

03/07/2020

Eerste lezer: dr. Carina Schott

Tweede lezer: dr. Rick Borst

Aantal woorden: 21.250



altrecht

Samenvatting

Doel: Dit onderzoek poogt de relatie tussen *perceived employability* en professionele turnoverintenties te verklaren. Dit wordt gedaan door enerzijds *perceived employability* te operationaliseren in vier dimensies die de perceptie van het individu bevatten om een andere (kwantitatief) of betere (kwalitatief) baan te vinden op de interne of externe arbeidsmarkt. Anderzijds wordt de relatie tussen *perceived employability* en professionele turnoverintentie geprobeerd te verklaren door LMX als contextvariabele mee te nemen.

Methode: De data is verzameld middels een online vragenlijst bij de GGZ-instelling Altrecht. De hypothesen zijn getest met data die is verkregen uit een steekproef van 353 participanten.

Resultaten: Er is geen relatie gevonden voor interne kwalitatieve *perceived employability* en professionele turnoverintentie. Zowel interne kwantitatieve *perceived employability* als externe kwantitatieve *perceived employability* hangt negatief samen met professionele turnoverintentie. Externe kwalitatieve *perceived employability* hangt positief samen met professionele turnoverintentie. LMX heeft geen modererend effect op de relatie tussen *perceived employability* en professionele turnoverintentie, maar wel een directe negatieve samenhang met professionele turnoverintentie.

Conclusie: De perceptie van het individu betreffende de interne (kwantitatief) en externe (kwalitatief en kwantitatief) arbeidsmarkt zijn belangrijk voor het al dan niet ontwikkelen van professionele turnoverintentie. Daarnaast blijkt LMX als contextvariabele, geen verklaring te bieden voor de relatie tussen *perceived employability* en professionele turnoverintentie.

Kernwoorden: *perceived employability*, professionele turnoverintentie, Leader-Member Exchange, zorgsector.

Voorwoord

In september begon ik aan de Master Strategisch HRM en voor mijn gevoel is het jaar voorbijgevlogen. Ik heb veel geleerd, ervaringen opgedaan en nieuwe mensen ontmoet. Ik mag mijn masterjaar afsluiten met deze masterscriptie, waar veel tijd, energie en plezier in heeft gezeten.

Er zijn een aantal mensen die ik wil bedanken die mij hebben geholpen en bijgedragen hebben aan het tot stand brengen van deze scriptie. Allereerst wil ik mijn scriptiebegeleider Carina Schott bedanken voor haar inzet en betrokkenheid die zij heeft getoond tijdens mijn scriptieperiode. Door haar opbouwende feedback kwam ik tot nieuwe inzichten en heb ik onze samenwerking als zeer prettig ervaren.

Daarnaast wil ik mijn begeleider Danique Steenis van Altrecht bedanken voor het geven van sturing aan mijn scriptie en haar hulp bij het mogelijk maken van deze scriptie. Ze is altijd bereikbaar en neemt de tijd om te kunnen sparren over ideeën, of om gewoon even bij te kletsen. Door mijn stageplek bij Altrecht, heb ik een kijkje mogen nemen hoe HR daar in zijn werk gaat, waardoor ik zekerder ben geworden dat ik de juiste keuze heb gemaakt om uiteindelijk in HRM verder te willen gaan.

Tot slot wil ik mijn studievriendinnen bedanken voor het leuke jaar. Ondanks dat we het jaar niet helemaal kunnen afsluiten zoals we hadden verwacht, doen we het toch een beetje samen via het beeldscherm. Zonder jullie was het jaar toch een stukje zwaarder geweest en vooral veel minder gezellig!

Ik wens u veel leesplezier!

Inhoudsopgave

1. INLEIDING.....	6
1.1. DOELSTELLING	10
1.2. MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE.....	11
1.3. WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE.....	11
1.4. PRAKTISCHE RELEVANTIE	13
2. THEORETISCH KADER.....	14
2.1. PERCEIVED EMPLOYABILITY	14
2.2. PROFESSIONELE TURNOVERINTENTIE	16
2.3. EMPLOYABILITY EN PROFESSIONELE TURNOVERINTENTIE: COR-THEORIE	18
2.4. LEADER-MEMBER EXCHANGE.....	22
2.5. LEADER-MEMBER EXCHANGE & PROFESSIONELE TURNOVERINTENTIE.....	23
2.6. DE RELATIE TUSSEN EMPLOYABILITY, PROFESSIONELE TURNOVERINTENTIE & LEADER-MEMBER EXCHANGE VANUIT EEN SOCIAL EXCHANGE THEORY PERSPECTIEF.....	24
3. METHODE	28
3.1. ONDERZOEKSDESIGN	28
3.2. ONDERZOEKSPOPULATIE.....	28
3.3. DATAVERZAMELING	29
3.4. STEEKPROEF.....	29
3.4.1. Kenmerken steekproef.....	30
3.4.2. Representativiteit Steekproef.....	31
3.5. MEETINSTRUMENTEN.....	33
3.5.1. Perceived employability.....	33
3.5.2. Professionele turnoverintentie.....	34
3.5.3. Leader-Member Exchange.....	34
3.5.4. Controlevariabelen.....	34
3.6. STATISTISCHE TOETSEN.....	35
3.7. KWALITEITSCRITERIA	36
3.7.1. Betrouwbaarheid.....	36
3.7.2. Validiteit	36
4. RESULTATEN.....	38
4.1. BESCHRIJVENDE RESULTATEN	38
4.2. CORRELATIEANALYSE.....	38
4.3. REGRESSIEANALYSES.....	41
4.3.1. Hypothesen 1: De relatie tussen perceived employability en professionele turnoverintentie.....	41
4.3.2. Hypothesen 2: De relatie tussen Leader-member exchange en professionele turnoverintentie.....	43
4.3.3. Hypothesen 3: Moderatie-effect van Leader-member exchange op de relatie tussen perceived employability en professionele turnoverintentie.....	45
4.4. SAMENVATTING.....	50
5. DISCUSSIE EN CONCLUSIE.....	51
5.1. DISCUSSIE	51
5.1.1. Hypothese 1: de relatie tussen perceived employability en professionele turnoverintentie	51
5.1.2. Hypothese 2: de relatie tussen Leader-member exchange en professionele turnoverintentie	53
5.1.3. Hypothese 3: Leader-member exchange als moderator voor de relatie tussen perceived employability en professionele turnoverintentie.....	53
5.2. THEORETISCHE IMPLICATIES	55
5.3. PRAKTISCHE IMPLICATIES	56
5.4. BEPERKINGEN.....	57
5.4.1. Onderzoekdesign.....	57
5.4.2. Steekproef.....	58
5.5. VERVOLGONDERZOEK.....	58

5.6.	CONCLUSIE.....	60
6.	LITERATUURLIJST	62
7.	BIJLAGEN.....	70
7.1.	INFORMED CONSENT	70
7.2.	VRAGENLIJSTEN	71
7.2.1.	<i>Vragenlijst met bijhorende factoranalyse van perceived employability.....</i>	<i>71</i>
7.2.2.	<i>Vragenlijst professionele turnoverintentie</i>	<i>72</i>
7.2.3.	<i>Vragenlijst Leader-member exchange</i>	<i>72</i>

1. Inleiding

De Nederlandse zorgsector is een almaar veranderend orgaan, waardoor het werk van zorgmedewerkers steeds andere vormen aanneemt. De werkdruk in de zorgsector is hoog, mede door het personeelstekort en de nieuwe technologische innovaties waar de zorgmedewerkers mee dienen om te gaan (Van Harten, Knies & Leisink, 2015). Met de uitbraak van het COVID-19 virus (WHO, 2020), worden de zorgmedewerkers nog meer op de proef gesteld om hun werk zo goed mogelijk te blijven uitvoeren en de kwaliteit van de zorg te waarborgen.

Gezien de turbulente werkomgeving in de zorgsector, is het belangrijk dat zorgmedewerkers kunnen omgaan met de heersende werkomstandigheden. Dit kan een drijfveer zijn voor organisaties om in de *employability* van zijn/haar werknemers te investeren (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Onderzoek wijst uit dat *employable* werknemers over een aantal vaardigheden en de bereidheid beschikken om zich aan te passen aan veranderende werkeisen (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Dit komt mede doordat *employable* werknemers zich vaak inzetten om zich op professioneel gebied te blijven ontwikkelen (Karaevli & Hall, 2006; Lazarova & Taylor, 2009). Daarbij kan *employability* gezien worden als een competitief voordeel voor zowel het individu als de organisatie: het verbetert de prestatie en het vergroot de flexibiliteit van werknemers (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006).

In brede zin wordt *employability* veelal gedefinieerd als de perceptie van het individu om gemakkelijk een nieuwe (gewenste) baan te vinden (Bernston & Marklund, 2007; De Cuyper & De Witte, 2011), de mogelijkheid om deel te nemen aan de arbeidsmarkt en werkzaam te blijven (Sánchez-Manjavacas, Saorín-Iborra en Willoughby, 2013). In dit onderzoek wordt *employability* niet als een globaal concept gezien, maar als de perceptie van het individu om intern of extern de zorgsector een betere (kwalitatief) of een andere/vergelijkbare (kwantitatief) baan te vinden. Hierbij omvat *perceived employability* de perceptie van het individu om zich te blijven ontwikkelen door het maken van zowel een baantransitie binnen als buiten de zorgsector (bijv. een andere functie, opleidingen, promotie en/of baanverrijking) (De Cuyper & De Witte, 2011; Forrier, Verbruggen, & De Cuyper, 2015). Het onderscheid in interne, externe, kwalitatieve en kwantitatieve *perceived employability* wordt gemaakt omdat uit onderzoek blijkt dat de uitkomsten hiervan verschillend kunnen zijn (De Cuyper & De Witte, 2011; Forrier et al., 2015; Nelissen, Forrier, & Verbruggen, 2017).

Ondanks de voordelen van *employability* (o.a. prestaties en flexibiliteit), kan *employability* ook het eigenbelang van werknemers induceren (Cuyper & De Witte, 2011; Van

Harten et al., 2015). Werknemers kunnen zich bevinden in het fenomeen ‘job-hopping’, wat inhoudt dat werknemers geneigd zijn om een externe baantransitie te maken (De Grip, Van Loo, & Sanders, 2004). Voor een organisatie is dit een ongunstige uitkomst, aangezien dit zou kunnen betekenen dat de vertrekrapio van de werknemers groter is dan de *return on investment* voor het investeren in de *employability* van de werknemer (De Grip et al., 2004). Dit kan betekenen dat het de organisaties meer geld kost om in de *employability* van haar werknemers te investeren dan het opbrengt.

Voor de zorgsector kan het al dan niet investeren in de *employability* van werknemers een dilemma vormen, aangezien de vertrekrapio al hoog is (Bobbio & Manganelli, 2015; De Oliveira, Griep, Portela, & Rotenberg, 2017; Flinkman & Salanterä, 2015; Lee et al., 2017; Rudman, Gustavsson, & Hultell, 2014). In dit onderzoek wordt de focus gelegd op de Geestelijke Gezondheidszorg (GGZ) als zorginstantie binnen de zorgsector, aangezien de GGZ in het bijzonder, kampt met een hoge vertrekrapio. De zorgvraag binnen de GGZ blijft stijgen, terwijl de zorgcapaciteit daalt, wat een dreiging kan vormen voor de psychische gezondheid in de Nederlandse samenleving (ggznederland, 2018). Door de hoge vertrekrapio in de GGZ, wordt in dit onderzoek de turnoverintentie van GGZ-professionals als uitkomstvariabele onderzocht. Turnoverintentie is namelijk de beste voorspeller van daadwerkelijke *turnover* (Verbruggen & De Vos, 2019). Uit onderzoek in verschillende landen blijkt dat circa een op de vijf medewerkers die werkzaam zijn in de zorg, een hoge mate van turnoverintentie heeft en zelfs overweegt zijn/haar professe te verlaten (Bobbio & Manganelli, 2015; De Oliveira, et al., 2017; Flinkman & Salanterä, 2015; Lee et al., 2017; Rudman, et al., 2014). Hierom wordt ‘professionele turnoverintentie’ in de plaats van ‘algemene turnoverintentie’ meegenomen als uitkomstvariabele. Professionele turnoverintentie kan onderscheiden worden van algemene turnoverintentie doordat het niet alleen het ‘verlaten van de huidige organisatie’ omvat, maar ook het verlaten van de professe (Rudman et al., 2014). Echter, worden de onderzoeken naar algemene turnoverintenties wel meegenomen in dit onderzoek, aangezien de redenen van zorgmedewerkers voor het overwegen van professionele *turnover* veelal overeenkomen met de redenen voor het overwegen van algemene *turnover* van werknemers in andere beroepssectoren (De Cuyper, Mauno, Kinnunen, & Mäkikangas, 2011; Hom, Caranikas-Walker, Prussia, & Griffeth, 1992; Nelissen et al., 2017). Professionele turnoverintentie is problematisch voor zowel de zorgsector in het algemeen als de GGZ in het specifiek, aangezien dit het personeelstekort kan vergroten.

De GGZ staat dus voor een dilemma. Het kan voor de GGZ enerzijds voordelig zijn om in de *employability* van de GGZ-professionals te investeren: om als organisatie te kunnen

anticiperen op de veranderende omgeving die heerst binnen de GGZ, zijn *employable* GGZ-professionals gewenst. Anderzijds kan het ook risico's met zich meebrengen, namelijk het ontwikkelen van turnoverintenties. Met andere woorden, de vraag hoe *employability* zich verhoudt tot het al dan niet ontwikkelen van turnoverintenties, is niet eenduidig te beantwoorden. Dit wordt ook wel de 'management paradox' (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006) of 'employability paradox' (Cuyper & De Witte, 2011) genoemd. De management paradox gaat ervanuit dat het investeren in de ontwikkeling van werknemers ertoe leidt dat zij een vergrote *perceived employability* hebben, wat het ontwikkelen van turnoverintenties kan vergroten en daarmee het risico op daadwerkelijke *turnover* toeneemt (Nelissen et al., 2017).

Het niet eenduidig kunnen aantonen van het verband tussen *employability* en turnoverintenties kan vanuit de *Conservation of Resources Theory* (COR-theorie) verklaard worden. De COR-theorie stelt dat mensen geneigd zijn om hun persoonlijke bronnen (o.a. competenties en vaardigheden) te beschermen, behouden en te vergroten (Hobfoll, 1989). *Employability* kan vanuit deze theorie gezien worden als een persoonlijke bron: het kan werknemers enerzijds helpen een baantransitie te maken om hun *employability* te vergroten en anderzijds ervoor zorgen dat werknemers bij hun huidige werkgever blijven om hun *employability* te behouden en te beschermen (Acikgoz, Sumer & Sumer, 2016; Kirves, Kinnunen, Cuyper, & Makikangas, 2014).

Eveneens wordt het vanuit eerder uitgevoerde onderzoeken duidelijk dat het niet kunnen vinden van een eenduidig verband tussen *employability* en turnoverintenties ten grondslag kan liggen aan de volgende twee redenen.

1) Een aantal onderzoeken hebben de effecten van *employability* als een algemeen concept onderzocht en niet geoperationaliseerd in verschillende dimensies, waardoor zij geen eenduidig antwoord konden vinden voor het effect van *employability* op turnoverintenties (Acikgoz et al., 2016; Bernston, Näswall, & Sverke, 2010; De Cuyper et al., 2011). Het operationaliseren van *employability* in verschillende dimensies waarbij de perceptie van het individu om binnen de organisatie of buiten de GGZ een betere (kwalitatief) of andere (kwantitatief) baan te kunnen vinden, kan eraan bijdragen dat het *employability*-turnoverintentie vraagstuk wel verklaard kan worden (De Cuyper & De Witte, 2011; Forrier et al., 2015; Lu, Sun, & Du, 2016; Nelissen et al., 2017).

2) Het niet kunnen vinden van een eenduidig verband tussen *employability* en turnoverintenties, kan ook afhankelijk zijn van een moderatie-effect dat ten grondslag ligt aan deze relatie (Forrier et al., 2015; Nelissen et al., 2017). Sánchez-Manjavacas en collega's (2014)

beargumenteren dat voor de relatie tussen *employability* en turnoverintenties bepaalde baanfactoren een grote rol kunnen spelen (bijv., leiderschap, baankarakteristieken en de arbeidsmarkt). Hiermee wordt bedoeld dat de aanwezigheid of afwezigheid van bepaalde baanfactoren ertoe kunnen leiden dat werknemers al dan niet turnoverintenties ontwikkelen (Sánchez-Manjavacas et al., 2014).

De baanfactor die wordt onderzocht in dit onderzoek is *Leader-Member Exchange* (LMX). De LMX-theorie beschrijft dat leidinggevenden verschillende werkrelaties kunnen ontwikkelen met hun medewerkers, wat zich kan uiten in het geven van vertrouwen, regelmatige feedback, steun en uitdagende taken (Brunetto, Farr-Wharton, & Shacklock, 2010; Duhlebon, Bommer, Liden, Brouer, & Ferris, 2012; López-Ibort, González-de la Cuesta, Antoñanzas-Lombarte, & Gascón-Catalán, 2020). Er is voor LMX als moderator gekozen, omdat het een belangrijke baanfactor blijkt te zijn voor werknemers om bij de organisatie te blijven of deze te verlaten (Biron & Boon, 2013; Kim, Lee, & Carlson, 2010; Kim & Yi, 2019; López-Ibort et al., 2020; Nei, Snyder, & Litwiller, 2015; Robson & Robson, 2016). De theorie die ten grondslag ligt aan LMX is de *social exchange theory* (SET) (Blau, 1964; Emerson, 1976). Deze theorie gaat uit van de ‘norm van reciprociteit’, waarbij er sprake is van een wederkerige investering in de relatie van twee individuen en er geen sprake is van uitbuiting (Cropanzano & Mitchell, 2005; Molm, 1994).

In het kader van LMX, kan de ervaren steun, vertrouwen, feedback en het geven van uitdagende taken van de leidinggevende aan zijn/haar medewerkers, ervoor zorgen dat zij zich in een veilige werkomgeving bevinden en de perceptie hebben dat er in hen wordt geïnvesteerd. Dit kan ertoe leiden dat werknemers het gevoel krijgen iets terug te willen doen voor zowel de leidinggevende als de organisatie (Cropanzano & Mitchell, 2005). Dit kan zich uiten in het inzetten van zijn/haar kwaliteiten en *employability* binnen de huidige organisatie. Hieruit volgend kan LMX een bepalende contextfactor zijn om *employable* GGZ-professionals te behouden binnen de GGZ. Er zal dus worden onderzocht of de management paradox tenietgaat als LMX als moderator wordt meegenomen, waardoor *employable* GGZ-professionals minder snel professionele turnoverintenties zullen ontwikkelen. Daarnaast blijkt uit onderzoeken in de zorgsector dat LMX ook een direct verband heeft met turnoverintenties: een hoge LMX leidt tot verminderde turnoverintenties (Biron & Boon, 2013; Kim et al., 2010; Kim & Yi, 2019; López-Ibort et al., 2020; Nei et al., 2015; Robson & Robson, 2016). Omdat deze relatie in eerder onderzoek is aangetoond, wordt dit eveneens meegenomen in dit onderzoek.

1.2. Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om erachter te komen wat de relatie is tussen *perceived employability* en professionele turnoverintentie, waarbij LMX als contextvariabele wordt meegenomen om deze relatie te kunnen verklaren. In dit onderzoek wordt getest of LMX de relatie tussen zowel interne versus externe en kwalitatieve versus kwantitatieve *perceived employability* en professionele turnoverintentie modereert. Hiervoor is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

‘In hoeverre zorgen interne, externe, kwalitatieve en kwantitatieve perceived employability voor professionele turnoverintentie onder GGZ-professionals en in hoeverre wordt deze relatie door hun ervaren Leader-Member Exchange gemodereerd?’

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, zijn er bijhorende theoretische en empirische deelvragen opgesteld. De theoretische deelvragen zullen besproken worden in het theoretisch kader en de empirische vragen zullen getoetst worden aan de hand van de verzamelde data in het resultatenhoofdstuk.

Theoretische deelvragen:

1. Hoe worden interne, externe, kwalitatieve en kwantitatieve *perceived employability* geduid in de literatuur?
2. Hoe wordt professionele turnoverintentie geduid in de literatuur?
3. Hoe kan de relatie tussen interne, externe, kwalitatieve en kwantitatieve *perceived employability* en professionele turnoverintentie verklaard worden door de bestaande literatuur?
4. Hoe wordt LMX geduid in de literatuur?
5. In hoeverre kan LMX vanuit een theoretisch oogpunt als moderator dienen voor de relatie tussen *perceived employability* en professionele turnoverintentie?

Empirische deelvragen:

1. In hoeverre zijn interne, externe, kwalitatieve en kwantitatieve *perceived employability* gerelateerd aan professionele turnoverintentie?
2. In hoeverre wordt de relatie tussen *perceived employability* en professionele turnoverintentie gemodereerd door LMX?

1.3. Maatschappelijke relevantie

De werkdruk in de zorg wordt als hoog ervaren door zorgmedewerkers: de zorgsector dient om te gaan met nieuwe technologische innovaties en een stijgende zorgvraag, terwijl het personeelstekort stijgt (Hasselhorn et al., 2008; Van Harten et al., 2015). Door de steeds veranderende werkomgeving in de zorgsector wordt het belangrijk geacht om in de *employability* van zorgmedewerkers te investeren (Townsend & Wilkinson, 2010; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006). Echter, kan door de turbulente werkomgeving van zorgmedewerkers, de aandacht voor carrièregroei verminderen (Van Harten et al., 2015). Dit kan ertoe leiden dat *employable* GGZ-professionals sneller geneigd zijn om de organisatie of zelfs de GGZ te verlaten wanneer hij/zij het gevoel heeft zich niet binnen de huidige organisatie te kunnen ontwikkelen op professioneel gebied (Karaevli & Hall, 2006; Lazarova & Taylor, 2009). Uit meerdere onderzoeken blijkt dat de turnoverintentie van zorgmedewerkers om hun professe te verlaten hoog is (Bobbio & Manganelli, 2015; De Oliveira et al., 2017; Flinkman & Salanterä, 2015; Lee et al., 2017; Rudman et al., 2014). Dit is ongunstig voor de Nederlandse maatschappij, aangezien dit ertoe kan leiden dat het personeelstekort in de GGZ toeneemt waardoor de grote zorgvraag niet ondervangen kan worden en het lastiger wordt om de kwaliteit van de zorg te blijven waarborgen (ggznederland, 2018). Het is dus noodzakelijk dat de GGZ haar *employable* GGZ-professionals kan behouden.

Het onderzoek is maatschappelijk relevant omdat er zal worden onderzocht of LMX kan bijdragen aan het behouden van *employable* GGZ-professionals binnen de GGZ. Het behouden van *employable* GGZ-professionals is voordelig voor de Nederlandse maatschappij, aangezien dit mogelijkheden biedt het personeelstekort terug te dringen waardoor de kwaliteit van de zorg gewaarborgd kan worden, de werkdruk afneemt en er beter aan de zorgvraag voldaan kan worden (ggznederland, 2018; Mercurio, 2015; Van Harten et al., 2015). Daarmede kunnen de lange wachttijden voor patiënten gereduceerd worden en spoedpatiënten eerder in behandeling kunnen treden. Uiteindelijk zal dit tot gevolg kunnen hebben dat de Nederlandse populatie psychisch gezonder wordt, het aantal mensen in de ziektewet krimpt en er minder sterfgevallen zijn aan de gevolgen van een psychische aandoening (ggznederland, 2018).

1.4. Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek draagt bij aan het *employability*-turnoverintentie vraagstuk (o.a. Forrier et al., 2015; Nelissen et al., 2017; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006; Van Harten et al., 2015)

door enerzijds *employability* in dimensies te onderscheiden en anderzijds door LMX als moderator te gebruiken voor de relatie tussen *employability* en turnoverintenties.

Ten eerste wordt voor het concept *employability* de perceptie van het individu over de interne versus externe arbeidsmarkt betreffende het aantal beschikbare versus betere banen meegenomen (De Cuyper & De Witte, 2011). Uit onderzoek is gebleken dat de perceptie van het individu over de kans om intern of extern de organisatie een andere baan te vinden, een invloed kan hebben op het ontwikkelen van turnoverintenties (Forrier et al., 2015; Lu et al., 2016; Nelissen et al., 2017). Daaraan voegen De Cuyper en De Witte (2011) toe dat de perceptie over het aantal beschikbare banen versus betere beschikbare banen in deze percepties meegenomen moeten worden, omdat de definitie van *employability* verder gaat dan alleen de mogelijkheid om te blijven participeren in de arbeidsmarkt (kwantitatief), maar ook in hoeverre een werknemer de perceptie heeft een gewenste baan te kunnen krijgen (kwalitatief). Het in verband brengen van de perceptie van het individu over de interne versus externe arbeidsmarkt betreffende het aantal beschikbare versus betere banen in vier dimensies, is alleen nog onderzocht in het onderzoek van De Cuyper & De Witte (2011), waarbij affectieve organisatiebetrokkenheid is meegenomen als uitkomstvariabele. Uit meervoudig onderzoek blijkt dat affectieve organisatiebetrokkenheid sterk samenhangt met turnoverintenties (Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnysky, 2002), alleen biedt dit geen antwoord op de vraag wat de invloed van de vier dimensies is als turnoverintentie als uitkomstvariabele wordt meegenomen. Dit onderzoek zal daarom bijdragen aan de wetenschappelijke literatuur over *employability* door te onderzoeken hoe de vier dimensies van *employability* samenhangen met professionele turnoverintenties in de GGZ-sector.

Ten tweede kan het niet eenduidig kunnen aantonen van een directe relatie tussen *employability* en turnoverintentie verklaard worden doordat er mogelijk een moderator aan deze relatie ten grondslag ligt (o.a. Forrier et al., 2015; Nelissen et al., 2017; Sánchez-Manjavacas et al., 2014). In dit onderzoek wordt LMX als moderator meegenomen om de relatie tussen *employability* en turnoverintentie te kunnen verklaren. LMX wordt gepercipieerd als belangrijke contextvariabele door werknemers: het kan een belangrijke factor zijn voor het al dan niet ontwikkelen van turnoverintenties (Biron & Boon, 2013; Kim et al., 2010; Kim & Yi, 2019; López-Ibort et al., 2020; Nei et al., 2015; Robson & Robson, 2016). Beredeneerd vanuit de SET, kan een hoge mate van LMX ervoor zorgen dat de werknemer het gevoel heeft dat er in hem/haar geïnvesteerd wordt, waardoor hij/zij mogelijk door de ‘norm van reciprociteit’ zijn/haar kwaliteiten en *employability* wil inzetten voor de organisatie. De werknemer kan hierdoor sneller geneigd zijn om bij de organisatie te blijven werken (Cropanzano & Mitchel,

2005). Een lage mate van LMX zal het tegenovergestelde effect kunnen bewerkstelligen, doordat zij het gevoel hebben dat zij minder aan de norm van reciprociteit moeten voldoen en hun kwaliteiten en *employability* eveneens in een andere professie kunnen inzetten. Een lage mate van LMX in combinatie met een hoge mate van *perceived employability* zou daarmee professionele turnoverintenties van werknemers kunnen versterken (Cropanzano & Mitchel, 2005; Van der Heijden & Spurk, 2019). In het kader van LMX als moderator, kan de mate van de ervaren LMX door de werknemer het effect van *perceived employability* op professionele turnoverintentie doen versterken of reduceren. LMX zou dus een mogelijke moderator kunnen zijn om de relatie tussen *perceived employability* en professionele turnoverintenties te kunnen verklaren. Om te testen of deze assumptie klopt, wordt LMX als contextvariabele onderzocht voor de relatie tussen *perceived employability* en professionele turnoverintenties.

1.5. Praktische relevantie

Allereerst wordt er in dit onderzoek onderzocht of *employability* leidt tot professionele turnoverintenties. De resultaten van het onderzoek zullen laten zien of het gunstig is voor een GGZ-organisatie om te investeren in de *employability* van zijn/haar GGZ-professionals. Dit kan gedaan worden middels het aanbieden van trainingen, opleidingen, baanverrijking en/of een promotie, wat ten goede komt aan de professionele ontwikkeling van de GGZ-professional (De Cuyper & De Witte, 2011; Forrier et al., 2015).

Daarnaast wordt er in dit onderzoek onderzocht of LMX een contextvariabele kan zijn waardoor (*employable*) GGZ-professionals al dan niet een turnoverintentie ontwikkelen om de GGZ te verlaten. Door erachter te komen welke modererende rol LMX heeft in de relatie tussen *employability* en turnoverintenties bij GGZ-professionals, zal deze kennis in de praktijk gebracht kunnen worden. Dit zal dan ook meer aansluiten bij wat de GGZ-professionals nodig hebben van de organisatie om daar werkzaam te blijven (Van der Heijden, Gorgievski, & De Lange, 2016). Naarmate er meer kennis is over hoe LMX zowel turnoverintenties als de relatie tussen *employability* en turnoverintenties beïnvloedt, zal het Human Resource Management (HRM) van de organisatie hier gericht HR-praktijken voor kunnen inzetten zodat GGZ-professionals binnen de organisatie blijven werken. Hierbij kan gedacht worden aan trainingen voor supervisors om een strategie te ontwikkelen om een kwalitatief goede LMX te bewerkstelligen en de selectieprocedures en recruitment hierop af te stemmen (López-Ibort et al., 2020; Robson & Robson, 2016).

2. Theoretisch Kader

In het theoretisch kader komen de belangrijkste concepten aan bod die worden uitgelegd aan de hand van eerder uitgevoerde onderzoeken en onderliggende theorieën. In de volgende hoofdstukken worden er verbanden gelegd tussen de concepten waarna er hypothesen worden opgesteld. In hoofdstuk 2.1 wordt *employability* uitgelegd, in hoofdstuk 2.2 wordt turnoverintentie besproken waarna deze twee concepten in hoofdstuk 2.3 in verband worden gebracht en de eerste hypothesen worden opgesteld. In hoofdstuk 2.4 wordt LMX uitgelegd waarna deze in hoofdstuk 2.5 in verband wordt gebracht met professionele turnoverintentie. Tot slot wordt LMX in hoofdstuk 2.6 als moderator in verband gebracht met *employability* en turnoverintenties waarna de laatste hypothesen worden opgesteld wat zichtbaar wordt in het conceptueel model.

2.1. Perceived Employability

Het woord *employability* bestaat uit de woorden *employment* en *ability*, wat refereert naar de ‘mogelijkheid om werkzaam te zijn’ (Vanhercke, De Cuyper, Peeters, & De Witte, 2014). *Employability* is in veel verschillende wetenschappelijke disciplines onderzocht (o.a. economie, psychologie, Human Resource Management & zorgsector), waardoor het meerdere interpretaties en definities kent (Forrier & Sels, 2003). De meest dominante en globale definitie van *employability* is ‘het vinden en behouden van een baan’ (Bernston et al., 2010). Solberg & Disvky (2016) geven een brede definitie van *employability* die luidt als volgt: ‘*Employability, broadly defined, reflects an individual’s relative, and often self-perceived chances of acquiring a job, retaining a job, or moving seamlessly between jobs, both in same or different functions and within the internal or external labor market*’ (p. 911). Werknemers die zich staande houden op de arbeidsmarkt hebben vaak een hoge mate van *employability*, waardoor zij de mogelijkheid hebben om hun werkbehoefte te vervullen. *Employable* werknemers zijn in het bezit van up-to-date kennis, vaardigheden en de bekwaamheid om hun expertise te blijven ontwikkelen (Thijssen, Van der Heijden & Rocco, 2008). Het wordt voor werknemers belangrijk geacht om hun *employability* te blijven ontwikkelen, omdat dit zekerheid biedt om werkzaam te blijven (Nelissen et al., 2017; Thijssen et al., 2008; Van Harten et al., 2015).

Uit de onderzoeken van De Cuyper en collega’s (2011) en Van Harten en collega’s (2015) blijkt dat zorgmedewerkers zichzelf vaak als *employable* beschouwen, maar de perceptie hebben dat zij weinig andere baankansen aangereikt krijgen om zichzelf te ontwikkelen binnen de huidige organisatie. Dit kan komen door de turbulente omgeving waaraan de zorgsector

onderhevig is, waardoor de aandacht voor carrièreontwikkeling van de werknemers vermindert (Van Harten et al., 2015). Uit het onderzoek van Sanders, Langlois en Waterman (2007) bleek dat zorginstanties veelvuldig proberen om hun zorgmedewerkers de mogelijkheid te geven om zich te blijven ontwikkelen, maar deze pogingen niet altijd aansluiten bij de behoeften van de zorgmedewerkers. Onder de zorgmedewerkers bestaat de behoeften om hun *employability* (verder) te ontwikkelen, waardoor zij ook buiten de organisatie/zorgsector zullen kijken voor baankansen wanneer zij deze niet krijgen aangeboden binnen de huidige organisatie (Perkins et al., 2007).

Om de *employability* van werknemers te onderzoeken, wordt in dit onderzoek de perceptie van werknemers over zijn/haar *employability* onderzocht omdat percepties belangrijke voorspellers zijn voor gedrag (Katz & Kahn, 1978). Individuen zijn namelijk het meest geneigd om te acteren jegens zijn/haar percepties dan elke andere realiteit (Van den Broeck et al., 2014). Voor het concept *employability* wordt daarom de subjectiviteit en perceptie van het individu meegenomen (Vanhercke et al., 2014). Om het concept *perceived employability* te specificeren, wordt er in dit onderzoek onderscheid gemaakt in verschillende aspecten van *perceived employability* aangezien dit verschillende effecten kan hebben op uitkomstvariabelen (De Cuyper & De Witte, 2011; Nelissen et al., 2017).

Ten eerste wordt er een onderscheid gemaakt in interne versus externe *perceived employability*. Interne *perceived employability* kan gedefinieerd worden als de gepercipieerde werkgelegenheid binnen de huidige organisatie (Rothwell & Arnold, 2007). Hieronder kunnen interne baantransities (o.a. opleidingen, promotie en/of baanverrijking) verstaan worden die vanuit de organisatie aangereikt worden en die bijdragen aan de *employability* van de werknemer (De Cuyper & De Witte, 2011; Forrier et al., 2015). Externe *perceived employability* wordt veelal gedefinieerd als de perceptie van het individu om buiten de huidige organisatie een andere baan te vinden (De Cuyper & De Witte, 2011; Forrier et al., 2015). Hierop aansluitend wordt externe *perceived employability* geconceptualiseerd als de zelfinschatting van het individu om een baantransitie (o.a. opleiding, promotie en/of baanverrijking) buiten de GGZ te vinden.

Ten tweede is *perceived employability* afhankelijk van de kwaliteit en kwantiteit van de werkgelegenheid betreffende de interne en externe arbeidsmarkt (De Cuyper & De Witte, 2011). Kwaliteit betreft de perceptie van het type beschikbare werkmogelijkheid voor de werknemer en legt de nadruk op de mogelijkheid tot het vinden van een betere baan (Bernston, 2008; De Cuyper & De Witte, 2011). Het kwantitatieve aspect betreft de perceptie over het aantal beschikbare werkmogelijkheden en legt de nadruk op ‘andere’ werkmogelijkheden,

waarbij gerefereerd wordt naar het aantal (vergelijkbare) werkmogelijkheden die de werknemer zou kunnen vervullen (De Cuyper & De Witte, 2011). Hieruit afleidend luidt de definitie van *perceived employability* in dit onderzoek als volgt: ‘de perceptie van het individu om binnen de organisatie of buiten de GGZ een betere of andere functie te vinden’. Dit concept bestaat uit de volgende vier dimensies, gebaseerd op De Cuyper & De Witte (2011): 1) Interne kwalitatieve *perceived employability* impliceert de perceptie van het individu over de mogelijkheid tot het verkrijgen van een betere zorgwerkmogelijkheid binnen de organisatie; 2) Interne kwantitatieve *perceived employability* omvat de perceptie van het individu betreffende het aantal beschikbare zorgwerkmogelijkheden binnen de organisatie; 3) Externe kwalitatieve *perceived employability* impliceert de perceptie van het individu over de mogelijkheid tot het verkrijgen van een betere functie buiten de GGZ en 4) Externe kwantitatieve *perceived employability* omvat de perceptie van het individu betreffende het aantal beschikbare functies buiten de GGZ.

2.2. Professionele Turnoverintentie

Turnoverintentie wordt in veel onderzoeken als uitkomstvariabele onderzocht, omdat het een voorspeller is voor daadwerkelijke *turnover* (Meyer et al., 2002). *Turnover* wordt gezien als een van de belangrijkste organisatie-uitkomsten vanwege het risico op hoge organisatiekosten, personeelstekort en daardoor een verhoogde werkdruk binnen een organisatie (Collini, Guidroz, & Perez, 2015; Mercurio, 2015). Turnoverintentie wordt door Tett en Meyer (1993) gedefinieerd als ‘*a conscious and deliberate willfulness to leave the organization*’ (p. 261), terwijl Gaertner en Nollen (1992) turnoverintentie definiëren als ‘*a behavioral intention resulting from company policies, labor market characteristics and employee perceptions*’ (p. 448). Veelal wordt de definitie van Meyer en collega’s (2002) aangehouden, die stelt dat turnoverintentie gedefinieerd kan worden als de intentie van de werknemer om de organisatie te verlaten.

In dit onderzoek wordt turnoverintentie gekaderd in de context van het personeelstekort binnen de GGZ, waardoor de definitie van turnoverintentie als volgt luidt: ‘de intentie van het individu om zijn/haar professie te verlaten en buiten de GGZ een andere baan te vinden’, ook wel professionele turnoverintentie (gebaseerd op Hayes et al., 2006; McNatt & Judge, 2008; Rudman et al., 2014). Allereerst wordt professionele turnoverintentie als uitkomstvariabele onderzocht, aangezien dit een permanent verlies in opgedane kennis kan genereren en het tekort aan zorgpersoneel kan vergroten op langer termijn (Rudman et al., 2014). Daarnaast heeft professionele *turnover* dezelfde nadelen als *turnover* binnen dezelfde beroepssector, namelijk

dat het de organisatie veel geld kan kosten, het personeelstekort vergroot wordt en er geen vast zorgpersoneel aanwezig is (Hayes et al., 2006). Ten derde past draagt professionele turnoverintentie bij de context van het onderzoek aangezien veel zorgmedewerkers hun professie willen verlaten, omdat zij ontevreden zijn met de werkcontext van de zorgsector. Dit komt mede door de perceptie dat er weinig ontwikkelmogelijkheden zijn op professioneel gebied, er een te hoge werkdruk heerst en zij onduidelijke werkrollen ervaren (Rudman et al., 2014; Van Harten et al., 2015). Deze redenen komen veelal overeen met de redenen van werknemers uit andere beroepssectoren om de huidige functie te verlaten (o.a. De Cuyper et al., 2010; Hom et al., 1992; Nelissen et al., 2017). Echter, gaat het verlaten van de zorgsector vaak gepaard met het verlaten van de professie, aangezien de zorgmedewerker een specifiek beroep uitoefent wat niet in andere sectoren wordt beoefend (Jaspers, 2009; Rudman et al., 2014). Dit maakt dat turnoverintenties van zorgmedewerkers naar een andere beroepssector, vaak vertaald kan worden naar professionele turnoverintenties. Omdat de redenen van zorgmedewerkers om een professionele turnover te overwegen veelal overeenkomen met de redenen van werknemers uit andere beroepssectoren om een turnover te overwegen, worden deze onderzoeken eveneens gebruikt voor het verklaren van professionele turnoverintentie van GGZ-professionals.

De professionele turnoverintentie van de GGZ-professional wordt als uitkomstvariabele gebruikt in dit onderzoek, omdat deze – zoals eerder benoemd – de beste voorspeller is van daadwerkelijke *turnover*. Desondanks zijn turnoverintenties niet per se goede voorspellers van een daadwerkelijke *turnover* (Verbruggen & De Vos, 2019). Er zijn een aantal mogelijke verklaringen hiervoor. Ten eerste wordt het veranderen van baan als risicovol en eng ervaren door werknemers (Allen, Peltokorpi, & Rubenstein, 2016). Daarnaast focussen werknemers zich vaak op de nadelen die zij kunnen tegenkomen op korte-termijn in plaats van de voordelen op langer-termijn (Thaler, 1980). Ten derde kan het veranderen van baan ook cognitief complex zijn, waardoor de stap minder snel gemaakt wordt. Factoren die ervoor kunnen zorgen dat werknemers met turnoverintentie toch bij hun huidige baan blijven, zijn: 1) risico aversie; 2) betrokken/ingebied zijn bij de huidige baan en organisatie; en 3) mindere mate van externe *perceived employability* (Allen et al., 2016; Swider, Boswell, & Zimmerman, 2011; Vardaman, Taylor, Allen, Gondo, & Amis, 2015). Toch wordt turnoverintentie meegenomen in dit onderzoek, omdat het wel de beste voorspeller is voor daadwerkelijke *turnover* van werknemers (Verbruggen & De Vos, 2019). Dit kan ook beargumenteerd worden vanuit de *Theory of planned behaviour* van Ajzen (1991). Deze theorie stelt namelijk dat het gedrag van het individu in specifieke contexten voorspeld kan worden door intenties om actie te ondernemen.

Intentie kan een indicatie geven in hoeverre een persoon bereid is om actie te ondernemen om een bepaalde beslissing of gedrag uit te voeren (Blau, 2007). Uit een longitudinaal onderzoek van Lee en collega's (2017), bleek dat de helft van de zorgmedewerkers de intentie had om zijn/haar professie te verlaten, waarbij uiteindelijk 2,5% van de medewerkers daadwerkelijk een jaar later zijn/haar professie verliet. Dit onderzoek laat zien dat de intentie van het individu om zijn/haar professie te verlaten, als indicator kan dienen voor de daadwerkelijke professionele *turnoverratio*. Uit recente onderzoeken in verschillende landen blijkt dat er binnen de zorgsector veel zorgmedewerkers zijn met een hoge mate van professionele turnoverintentie, wat mogelijk een toename in daadwerkelijke professionele turnover teweegbrengt (Bobbio & Manganelli, 2015; De Oliveira et al., 2017; Flinkman & Salanterä, 2015; Lee et al., 2017; Rudman et al., 2014).

Er is veel onderzoek gedaan naar turnoverintentie en welke antecedenten hierbij betrokken zijn. Van de onderzochte antecedenten blijkt *perceived employability* een belangrijk antecedent voor het al dan niet ontwikkelen van turnoverintenties, waardoor *perceived employability* in dit onderzoek zal worden meegenomen om professionele turnoverintentie te kunnen verklaren (o.a. De Cuyper & De Witte, 2011; Forrier et al., 2015; Lu et al., 2016; Meyer et al., 2002; Nelissen et al., 2017; Rudman et al., 2014). In het volgende hoofdstuk wordt hier verder op ingegaan.

2.3. Employability en Professionele Turnoverintentie: COR-theorie

Vanuit onderzoek naar de directe relatie tussen *employability* en turnoverintenties, kan er geen eenduidige verklaring worden gegeven over hoe deze concepten samenhangen (Acikgoz et al., 2016; Bernston et al., 2010; De Cuyper et al., 2011). Er zijn onderzoeken gedaan naar de relatie tussen *employability* en turnoverintentie waarbij er geen onderscheid gemaakt werd tussen verschillende dimensies van *employability* en percepties van het individu over zijn/haar mate van *employability* (bijv. interne versus externe en kwalitatieve versus kwantitatieve *perceived employability*) (Acikgoz et al., 2016; Bernston et al., 2010; De Cuyper et al., 2011). Deze onderzoeken vonden dan ook geen direct verband. Tevens zijn er een aantal onderzoeken gedaan die wel de percepties van het individu betreffende interne versus externe en kwalitatieve versus kwantitatieve *employability* hebben meegenomen in hun onderzoek (De Cuyper & De Witte, 2011; Forrier et al., 2015; Lu et al., 2016; Nelissen et al., 2017; Sánchez-Manjavacas et al., 2013). Uit deze onderzoeken blijkt dat het maken van een onderscheid in percepties van

employability tot aparte dimensies, verschillende effecten kan hebben op turnoverintenties als uitkomstvariabele.

Een onderliggende theorie die gebruikt kan worden om de relatie tussen *perceived employability* en professionele turnoverintentie te verklaren, is de COR-theorie van Hobfoll (1989). De theorie stelt dat het verliezen van persoonlijke bronnen een stressrespons kan opwekken. Persoonlijke bronnen in de COR-theorie worden gedefinieerd als objecten, persoonlijke karakteristieken, competenties, condities of energie/moeite die belangrijk zijn om te presteren of om andere belangrijke bronnen te beschermen (Hobfoll, 1989). Deze theorie gaat ervanuit dat individuen gefocust zijn op het behouden van bestaande persoonlijke bronnen en de potentiële kans om deze bronnen te verliezen, kan leiden tot stress. Individen zullen geneigd zijn om hun bestaande bronnen te beschermen, verlies te minimaliseren en opzoek te gaan naar nieuwe bronnen waarbij zij hun bestaande bronnen inzetten (Hobfoll, 1989). De COR-theorie kan worden beschouwd als een alternatieve stress-theorie, omdat het zich meer focust op de omgeving van het individu in plaats van individuele karakteristieken. Daarnaast geeft de COR-theorie meer aandacht aan het proces hoe persoonlijke bronnen opereren in de context waarin de werknemer zich bevindt. Hierdoor kan het een verklaring bieden waarom individuen kiezen voor het beschermen, behouden en/of vergroten van de persoonlijke bronnen (Hobfoll, 2001).

Leidend uit de COR-theorie, kan *employability* gezien worden als een persoonlijke bron, omdat dit werknemers het gevoel geeft dat zij controle hebben en kunnen uitoefenen op de omgeving waarin zij zich begeven (De Cuyper, Van der Heijden, & De Witte, 2011). *Employability* kan werknemers helpen om hun huidige functie te verlaten met de verwachting een andere functie te kunnen vervullen, met als doel hun persoonlijke bronnen te vergroten (Hobfoll, 1989; Kirves et al., 2014). Het maken van baantransities kan een manier zijn om *employability* van werknemers, als persoonlijke bron, te vergroten en nieuwe bronnen te vergaren (Kirves et al., 2014): het kan de professionele ontwikkeling van werknemers bevorderen (Forrier et al., 2015). Daarentegen kan vanuit de COR-theorie beredeneerd worden dat het maken van een baantransitie ook kan betekenen dat andere persoonlijke bronnen verloren gaan na vele jaren werken in dezelfde functie of organisatie. In dergelijke situaties kan een individu een afweging maken en beslissen dat de verliezen groter zijn dan de winsten om de baantransitie te maken (Hobfoll, 1989). De 'risico aversie' van de werknemer kan ervoor zorgen dat hij/zij besluit om zijn huidige baan te houden (Allen et al., 2016; Swider et al., 2011; Vardaman et al., 2015). Verliezen wegen vaak zwaarder dan winsten voor individuen (Kahneman & Tversky, 1979), ook wel bekend als het *endowment effect* (Thaler, 1980).

Beredeneerd vanuit de COR-theorie, kan *perceived employability* zowel tot professionele turnoverintenties leiden om persoonlijke bronnen te vergroten, of leiden tot het blijven bij de huidige functie om de persoonlijke bronnen te behouden en te beschermen.

Geredeneerd vanuit empirisch onderzoek en de COR-theorie, kunnen werknemers met een hoge mate van *perceived employability*, een verminderde intentie hebben om de huidige organisatie te verlaten wanneer zij de perceptie hebben dat zij vanuit de organisatie carrièrekansen aangeboden krijgen: interne *perceived employability* (Forrier et al., 2015; Lu et al., 2016; Nelissen et al., 2017). Uit de onderzoeken van Van Harten en collega's (2015) en Sandars, Langlois en Waterman (2007) blijkt dat zorgmedewerkers zich op professioneel gebied willen blijven ontwikkelen en up-to-date willen blijven met kennis en vaardigheden. Professionals zijn vaak op zoek naar het opdoen van nieuwe kennis en het ontwikkelen van competenties waardoor zij mogelijk aangeboden/ervaren carrièrekansen zullen benutten (Van der Heijden et al., 2016). Wanneer werknemers binnen de huidige organisatie carrièrekansen ervaren, zullen zij eerder overtuigd zijn dat deze kansen matchen met hun carrière- plannen, doelen en behoeften (Forrier et al., 2015; Lu et al., 2016; Nelissen et al., 2017). Wanneer dit vertaald wordt naar de zorgsector, kan het hebben van een interne kwalitatieve *perceived employability* ervoor zorgen dat zorgmedewerkers geneigd zijn om binnen de organisatie en huidige professie werkzaam te blijven. De zorgmedewerker zal het gevoel hebben dat hij/zij kan groeien in zijn/haar carrière en zich verder kan ontwikkelen op professioneel gebied binnen de organisatie (Lazarova & Taylor, 2009; Karaevli & Hall, 2006). Daarbij zal hij/zij hierdoor de mogelijkheid ervaren om binnen de organisatie zijn/haar *employability* te vergroten met weinig risico op het verliezen van andere persoonlijke bronnen die hij/zij bezit door werkzaam te zijn binnen de organisatie (Hobfoll, 1989). Om deze redenen wordt de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 1a: de interne kwalitatieve *perceived employability* van GGZ-professionals hangt negatief samen met professionele turnoverintentie.

Eveneens kan de perceptie van kwantitatieve interne *perceived employability* ertoe leiden dat zorgmedewerkers minder geneigd zijn om de huidige organisatie en professie te verlaten, aangezien de werknemer de mogelijkheid heeft om zijn/haar persoonlijke bronnen die verkregen zijn door bij de organisatie te werken, te beschermen en te behouden (Acikgoz et al., 2016; Hobfoll, 1989). Daarnaast kan het vervullen van een andere/vergelijkbare zorgfunctie, al dan niet kwalitatief beter, er ook voor zorgen dat werknemers het gevoel hebben dat zij nieuwe

ervaringen en vaardigheden opdoen dat ten goede komt aan het vergroten van hun *employability* (Lazarova & Taylor, 2009). Om deze redenen luidt de tweede hypothese als volgt:

Hypothese 1b: de interne kwantitatieve *perceived employability* van GGZ-professionals hangt negatief samen met professionele turnoverintentie.

Daarentegen kunnen werknemers minder gemotiveerd zijn om bij de organisatie te blijven wanneer de organisatie geen carrièrekansen aanbiedt en zal de intentie om de organisatie te verlaten, groter worden (Lu et al., 2016). De intentie om de organisatie te verlaten kan vergroot worden wanneer werknemers een hoge mate van externe *perceived employability* hebben (Forrier et al., 2015; Nelissen et al., 2017).

Ten eerste kunnen werknemers een externe kwalitatieve *perceived employability* ontwikkelen, wat kan resulteren in ontevredenheid met de huidige functie waardoor de kans op het ontwikkelen van professionele turnoverintenties wordt vergroot (De Cuyper & De Witte, 2011; Rudman et al., 2014). Werknemers kunnen hierdoor de perceptie hebben dat zij de mogelijkheid hebben om buiten hun professie een betere baan te kunnen krijgen, wat ten goede komt aan hun ontwikkeling (Chudikowski, 2012; Forrier et al., 2015; Gesthuizen & Dagevos, 2008; Van Harten et al., 2015). Het maken van een externe baantransitie, geeft werknemers de mogelijkheid om hun *employability* te vergroten en nieuwe persoonlijke bronnen te vergaren (Hobfoll, 1989). Wanneer de werknemer daarbij de perceptie heeft weinig persoonlijke bronnen te verliezen (Hobfoll, 1989), kan dit ertoe leiden dat werknemers de huidige organisatie daadwerkelijk verlaten. Een belangrijke reden voor zorgmedewerkers om professionele turnoverintenties te ontwikkelen, is het hebben van de perceptie om buiten de zorgsector een betere baan te kunnen krijgen met minder werkdruk, duidelijkere werkrollen en een omgeving met meer ontwikkelmogelijkheden (Rudman et al., 2014). Zij kunnen hierdoor de perceptie hebben dat zij zich in een andere werkomgeving dan de zorgsector (beter) kunnen ontwikkelen. Samenvattend kan er verwacht worden dat het ervaren van een externe kwalitatieve *perceived employability* ervoor kan zorgen dat GGZ-professionals de intentie kunnen ontwikkelen om hun professie te verlaten. De derde hypothese luidt als volgt:

Hypothese 1c: de externe kwalitatieve *perceived employability* van GGZ-professionals hangt positief samen met professionele turnoverintentie.

Ten tweede kan de perceptie van kwantitatieve externe *perceived employability* er eveneens in resulteren dat zorgmedewerkers geneigd zijn om professionele turnoverintenties te ontwikkelen, wanneer zij de perceptie hebben dat hun *employability* hiermee vergroot wordt, nieuwe persoonlijke bronnen vergaard kunnen worden en zij het idee hebben dat zij weinig persoonlijke bronnen hiermee verliezen (Hobfoll, 1989). Het maken van externe baantransities zorgt er namelijk voor dat de werknemer zich in een nieuwe werkomgeving begeeft en nieuwe ervaringen en vaardigheden opdoet (Chudikowski, 2012; Gesthuizen & Dagevos, 2008). Wanneer zorgmedewerkers de perceptie hebben om buiten de zorgsector een andere functie te kunnen vervullen waarbij de werkdruk minder hoog is en zij duidelijkere werkrollen krijgen toegewezen, kunnen zij geneigd zijn om deze baankans aan te grijpen (Rudman et al., 2014). De vierde hypothese luidt dan ook als volgt:

Hypothese 1d: de externe kwantitatieve *perceived employability* van GGZ-professionals hangt positief samen met professionele turnoverintentie.

Samenvattend, zal er gekeken worden of het gebruikmaken van de verschillende dimensies van *perceived employability* en het effect hiervan op professionele turnoverintentie, een verklaring kan bieden voor de *mixed findings* voor het *employability*-turnoverintentie vraagstuk zoals die beschreven wordt in de literatuur. Een mogelijke tweede verklaring voor de *mixed findings* betreffende het *employability*-turnoverintentie vraagstuk, kan ten grondslag liggen aan de werkcontext van de GGZ-professional. LMX zal in dit onderzoek als contextvariabele worden meegenomen voor de relatie tussen *perceived employability* en professionele turnoverintentie. In de volgende hoofdstukken zal uitgelegd worden wat er onder LMX wordt verstaan, hoe LMX samenhangt met professionele turnoverintentie en hoe LMX als moderator kan dienen voor de relatie tussen *perceived employability* en professionele turnoverintentie.

2.4. Leader-Member Exchange

Leader-Member Exchange (LMX) is ontstaan vanuit kritiek op andere leiderschapsbenaderingen die ervanuit gaan dat leiders hun ondergeschikten allemaal op dezelfde manier behandelen (López-Ibort et al., 2020). LMX verschilt van andere leiderschapsbenaderingen, doordat het de wederkerige relatie tussen leider en zijn ondergeschikten meeneemt. Het basisprincipe van LMX is dat er sprake is van differentiatie in de relatie die de leider heeft met zijn medewerkers (Schriesheim, Castro, & Cogliser, 1999). De

theorie stelt dat de kwaliteit van deze relaties de attitudes en gedragingen van zowel de leider als de medewerkers beïnvloedt (Liden, Erdogan, Wayne, & Sparrowe, 2006). In een proces van wederkerige uitwisselingen, 'testen' een leider en medewerkers elkaar of ze een relatie met elkaar kunnen opbouwen die gefundeerd wordt door wederzijds vertrouwen, respect en plicht naar elkaar (Maslyn & Uhl-Bien, 2001). Indien de leider en zijn medewerkers deze wederkerige uitwisseling blijven onderhouden en er een gebalanceerde inspanning van beide partijen is, zal de LMX zich verder ontwikkelen en kunnen resulteren in een wederzijdse beïnvloeding en tevredenheid (Van der Kam, Van der Vegt, Janssen, & Stoker, 2015).

De SET biedt een verklaring voor de wederzijdse beïnvloeding tussen de leidinggevende en zijn ondergeschikte: wanneer de leidinggevende investeert in zijn werknemers door het geven van steun, vertrouwen, feedback en uitdagende taken, kan dit leiden tot een wederkerige investering vanuit de werknemers richting de leidinggevende, omdat zij het gevoel kunnen hebben om iets terug te willen doen (Cropanzano & Mitchel, 2005). Dit kan zich uiten in het beter willen presteren, betrokkenheid, 'extra-rolgedrag' en retentie (Dulebohn et al., 2012). Wanneer er sprake is van een hoge LMX, bestaat deze relatie tussen leidinggevende en zijn werknemers uit een wederzijdse loyaliteit, betrokkenheid, steun en vertrouwen en zal de affectieve band tussen de twee partijen vergroot worden (Cropanzano & Mitchel, 2005). Een hoge mate van LMX kan gezien worden als extra-contractuele gedragingen: werknemers met een hoge mate van LMX ervaren 1) vertrouwen jegens hun leider, 2) regelmatige feedback, 3) het krijgen van uitdagende taken en 4) een hoge mate van steun. Deze gedragingen kunnen ervoor zorgen dat werknemers de vrijheid voelen om te experimenteren in hun functie, waardoor hun leervermogen wordt bevorderd (Van der Heijden & Spurk, 2019). Wanneer een van de partijen de relatie als insufficiënt en oneerlijk ervaart, kan dit leiden tot het ontwikkelen van een lage mate van LMX (Van der Kam et al., 2015). Een lage mate van LMX kan gedefinieerd worden als het alleen uitvoeren van contractuele gedragingen, hiërarchie en werkrollen door beide partijen. Een lage mate van LMX kenmerkt zich door het ervaren van weinig vertrouwen, onregelmatige feedback en weinig steun (Erdogan & Bauer, 2014).

2.5. Leader-Member Exchange & Professionele Turnoverintentie

Gezien de turbulente werkomgeving van zorgmedewerkers, is het hebben van een goede band met zijn/haar leidinggevende onmisbaar (Bobbio & Manganelli, 2015; De Oliveira et al., 2016; Flinkman & Salanterä, 2015). Uit onderzoeken die zijn uitgevoerd in de zorgsector, blijkt dat LMX tot verschillende positieve uitkomsten leidt, zoals betere samenwerking,

informatiedeling, zorgkwaliteit en verminderde turnoverintentie (Barbara, 2018; López-Ibort et al., 2020). De relatie tussen leidinggevende en werknemer in de zorgsector, blijkt de grootste voorspeller te zijn van daadwerkelijke *turnover* en LMX kan een cruciale factor zijn voor het al dan niet ontwikkelen van turnoverintenties (Nei et al., 2015; Robson & Robson, 2016). Wanneer werknemers ervaren dat de leidinggevende in hen investeert door het geven van steun, vertrouwen, feedback en het geven van uitdagende taken, kunnen zij het gevoel hebben iets terug te willen doen voor zowel de organisatie/leidinggevende (Cropanzano & Mitchell, 2005). Dit zou zich kunnen uiten in loyaliteit van de werknemer naar de organisatie/leidinggevende waardoor hij/zij een mindere intentie heeft om de organisatie te verlaten (Biron & Boon, 2013; Kim et al., 2010; Kim & Yi, 2019; López-Ibort et al., 2020; Nei et al., 2015; Robson & Robson, 2016). Het investeren in het bereiken van een hoge mate van LMX kan zowel voordelig zijn voor de werknemer zelf, als voor de leidinggevende/organisatie: de werknemer ervaart een hechte relatie met zijn leidinggevende en de mogelijkheid om zichzelf te ontplooiën op professioneel gebied, waardoor de intentie om bij de organisatie en bij de huidige professie te blijven, wordt vergroot (Dulebohn et al., 2012; Rudman et al., 2014; Van der Heijden & Spurk, 2019). Hieruit afleidend kan gesteld worden dat het ervaren van een hogere mate van LMX ervoor zou kunnen zorgen dat GGZ-professionals minder snel professionele turnoverintenties zullen ontwikkelen. Daarentegen kan het ervaren van een lagere mate van LMX ervoor zorgen dat GGZ-professionals sneller geneigd zijn om professionele turnoverintenties te ontwikkelen, omdat zij in mindere mate het gevoel van loyaliteit kunnen hebben jegens de organisatie/leidinggevende (Cropanzano & Mitchell, 2005). Op basis van deze redenen, wordt de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 2: Naarmate LMX als hoger wordt ervaren, zal de professionele turnoverintentie van GGZ-professionals verminderen.

2.6. De relatie tussen Employability, Professionele Turnoverintentie & Leader-Member Exchange vanuit een Social Exchange Theory Perspectief

Naast dat er wordt verwacht dat LMX een directe relatie heeft op turnoverintenties, wordt LMX in dit onderzoek als moderator gebruikt om het *employability*-turnoverintentie vraagstuk te kunnen verklaren. De relatie tussen *perceived employability* en turnoverintenties kan afhankelijk zijn van de context waarin de werknemer zich bevindt (Forrier et al., 2015; Nelissen et al., 2017; Sánchez-Manjavacas et al., 2014), waardoor LMX als contextvariabele wordt

meegenomen. LMX wordt namelijk als een belangrijke baanfactor voor zorgmedewerkers bevonden aangezien zij zich in een werkomgeving bevinden met een hoge werkdruk waarvan de werkeisen continu onderhevig zijn aan veranderingen (Bobbio & Manganelli, 2015; De Oliveira et al., 2016; Flinkman & Salanterä, 2015; Nei et al., 2015; Robson & Robson, 2016). LMX kan hierbij ondersteuning bieden.

Door de SET, de waarden die de zorgmedewerkers hechten aan een goede LMX en de effecten die LMX laat zien (o.a. betrokkenheid, 'extra-rolgedrag' en retentie), kan er verwacht worden dat LMX de verwachte relatie tussen interne *perceived employability* en professionele turnoverintenties kan versterken. Wanneer de zorgmedewerker een interne kwalitatieve en/of kwantitatieve *perceived employability* heeft, kan hij/zij minder snel geneigd zijn om professionele turnoverintenties te ontwikkelen (o.a. Forrier et al., 2015; Lazarova & Taylor, 2009; Nelissen et al., 2017; Van der Heijden et al., 2016). LMX zou dit effect kunnen versterken doordat dit ervoor kan zorgen dat *employable* zorgmedewerkers iets terug willen doen voor de organisatie/leidinggevende en daarmee hun kwaliteiten en *employability* willen inzetten voor de organisatie/leidinggevende (Cropanzano & Mitchel, 2005).

Daarentegen zal het ervaren van een mindere mate van LMX ertoe kunnen leiden dat het effect van interne kwalitatieve en kwantitatieve *perceived employability* om minder snel professionele turnoverintenties te ontwikkelen, wordt verminderd. Het ervaren van een mindere mate van LMX kan er namelijk toe leiden dat zorgmedewerkers minder het gevoel hebben dat zij moeten voldoen aan de norm van reciprociteit (Cropanzano & Mitchel, 2005). Afleidend uit het voorgaande kan er verwacht worden dat het ervaren van een hogere mate van LMX, ervoor kan zorgen dat het verwachte effect van interne kwalitatieve en kwantitatieve *perceived employability* op professionele turnoverintenties wordt versterkt.

Hypothese 3a: de negatieve samenhang tussen interne kwalitatieve *perceived employability* met professionele turnoverintentie wordt versterkt naarmate de ervaren LMX van de GGZ-professional hoger is.

Hypothese 3b: de negatieve samenhang tussen interne kwantitatieve *perceived employability* met professionele turnoverintentie wordt versterkt naarmate de ervaren LMX van de GGZ-professional hoger is.

Tevens zou LMX de verwachte relatie tussen externe *perceived employability* en professionele turnoverintenties kunnen reduceren. Externe *perceived employability* kan ertoe

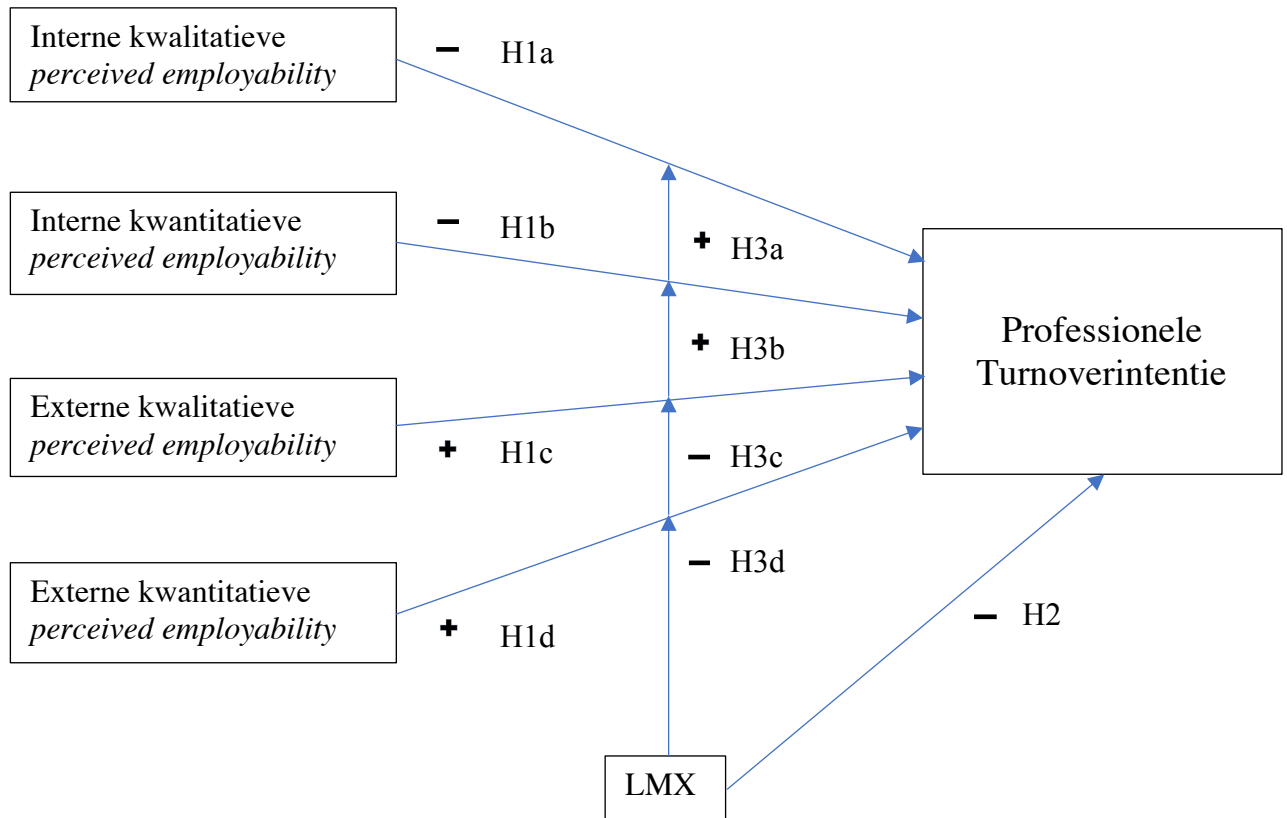
leiden dat zorgmedewerkers sneller geneigd zijn om professionele turnoverintenties te ontwikkelen (Chudikowski, 2012; Forrier et al., 2015; Gesthuizen & Dagevos, 2008; Van Harten et al., 2015). Het ervaren van een hogere mate van LMX kan ervoor zorgen dat zorgmedewerkers iets terug willen doen voor de organisatie/leidinggevende (Cropanzano & Mitchel, 2005), waardoor LMX als buffer kan dienen voor de relatie tussen externe kwalitatieve en kwantitatieve *perceived employability* en professionele turnoverintentie. De zorgmedewerker kan door de ervaren LMX de keuze maken om niet zijn/haar professie te verlaten wanneer de kans zich voordoet en binnen de organisatie zijn/haar kwaliteiten en *employability* in te zetten.

Het ervaren van een lagere mate van LMX zal het effect van externe *perceived employability* op professionele turnoverintenties in mindere mate bufferen, omdat zorgmedewerkers in mindere mate het gevoel kunnen hebben dat zij iets terug willen doen voor de organisatie/leidinggevende (Cropanzano & Mitchel, 2005). Hieruit volgend kan er verwacht worden dat het ervaren van een hogere mate van LMX door GGZ-professionals, het verwachte effect van externe kwalitatieve en kwantitatieve *perceived employability* op professionele turnoverintenties wordt gereduceerd. De volgende hypothesen luiden als volgt:

Hypothese 3c: de positieve samenhang tussen externe kwalitatieve *perceived employability* met professionele turnoverintentie wordt verminderd naarmate de ervaren LMX van de GGZ-professional hoger is.

Hypothese 3d: de positieve samenhang tussen externe kwantitatieve *perceived employability* met professionele turnoverintentie wordt verminderd naarmate de ervaren LMX van de GGZ-professional hoger is.

De hypothesen worden in als conceptueel model afgebeeld in figuur 1.



Figuur 1: conceptueel model

3. Methode

In dit hoofdstuk komt de methode die voor dit onderzoek is gebruikt, aan bod. Als eerste wordt de onderzoekspopulatie, de dataverzameling, de steekproef en de onderzoeksdesign besproken. Daarna worden de meetinstrumenten van de kernconcepten (*perceived employability*, turnoverintenties en LMX) en de controle variabelen behandeld. Aan het einde van dit hoofdstuk worden de kwaliteitscriteria van het onderzoek besproken.

3.1. Onderzoeksdesign

Er is gekozen voor het uitvoeren van een kwantitatief onderzoek, aangezien dit het best passend is bij de onderzoeksvraag: er zijn duidelijke afhankelijke, onafhankelijke en moderator variabelen opgenomen in het conceptueel model. Daarnaast wordt de theorie in dit onderzoek getoetst aan de hand van de verzamelde data, waardoor deze deductief van aard en passend is voor kwantitatief onderzoek (Asvoll, 2014; Van der Velde, Jansen & Dijkers, 2016). Om de theorie te toetsen zijn er hypothesen opgesteld die worden getoetst aan de hand van het conceptueel model. Voor het meten van de concepten, zijn er gevalideerde meetinstrumenten gebruikt. Aan de hand van de verzamelde data kunnen de hypothesen getoetst worden en antwoord gegeven worden op de onderzoeksvraag (Van der Velde, Jansen & Dijkers, 2016).

De data die voor dit onderzoek gebruikt wordt, wordt verkregen door het uitsturen van een online vragenlijst die is opgesteld in Qualtrics. De vragenlijst is via interne kanalen binnen Altrecht verstuurd naar alle zorgmedewerkers. De respondenten konden de vragenlijst invullen aan de hand van zelfpercepties. Zelfpercepties worden gebruikt in dit onderzoek, omdat percepties over de concepten van de GGZ-professionals centraal staan in dit onderzoek. De data van het onderzoek is cross-sectioneel, wat inhoudt dat de data op één meetmoment is verkregen (Verhoeven, 2011; Verschuren & Doorewaard, 2007). Door het kwantitatieve en cross-sectionele karakter van het onderzoek, kan er veel data verzameld worden in korte tijd. Daarbij is het voordeel van een onlinevragenlijst dat de kosten laag zijn, makkelijk in te vullen is en participanten makkelijk bereikt kunnen worden (Verhoeven, 2011; Verschuren & Doorewaard, 2007).

3.2. Onderzoekspopulatie

Het onderzoek vond plaats bij Altrecht, aangezien dit een grote GGZ-instelling is in de provincie Utrecht. Jaarlijks worden er bij Altrecht circa 25.000 patiënten met ernstige en complexe psychiatrische ziekten behandeld. Altrecht behoort tot de Top-GGZ voor

eetstoornissen (Rintveld), psychosomatiek (Eikenboom), bipolaire stoornissen en angsten (academisch angstcentrum). Altrecht telt circa 2.700 werknemers waarvan 1.439 GGZ-professionals zijn. Onder GGZ-professionals vallen agogische functies (o.a. begeleiders, casemanagers met agogische achtergrond), psychologische functies (psychologen, klinisch psychologen en GZ-psychologen), verpleegkundige functies (verpleegkundigen in kliniek, SPV, casemanagers verpleegkundigen en verpleegkundigen specialist) en artsen (artsen en psychiaters).

Altrecht kampt als GGZ-instantie met het probleem dat de wachtlijsten om patiënten in behandeling te nemen langer worden en het personeelstekort stijgt door de grote uitstroom van zorgpersoneel binnen de organisatie. De gemiddelde aanmeldwachtijd voor patiënten loopt van 8 tot 25 weken en de behandelwachtijd van 5 tot 12 weken. Doordat de wachtlijstproblematiek en personeelstekort ook een grote rol speelt binnen Altrecht, is dit een relevante organisatie om onderzoek te doen naar de professionele turnoverintentie van GGZ-professionals.

3.3. Dataverzameling

Via het intranet van Altrecht zijn de e-mailadressen van de respondenten verzameld. De vragenlijst is per e-mail binnen Altrecht naar alle zorgmedewerkers verstuurd op dinsdag 19 mei 2020. Een week later op woensdagmiddag 27 mei 2020 is er een reminder verstuurd om de vragenlijst in te vullen. Voorafgaand aan de vragenlijst werd duidelijk gemaakt dat het invullen van de vragenlijst maximaal 5 minuten zou duren en de data vertrouwelijk en anoniem verwerkt werden. Ook werd aangegeven dat de resultaten alleen voor onderzoeksdoeleinden gebruikt worden en samenvattend gepresenteerd worden aan Altrecht. Voor elke vraag en stelling werd gevraagd of zij antwoord wilden geven wat het meest van toepassing was in hun situatie waarop zij antwoord konden geven op een 5-punts Likert schaal die liep van 1 *helemaal mee oneens* tot 5 *helemaal mee eens*. De respondenten konden aangeven of zij na afloop van het onderzoek een samenvatting van de resultaten en conclusies wilden ontvangen. Het informed consent en de vragenlijsten zijn bijgevoegd in de bijlagen 7.1 en 7.2.

3.4. Steekproef

Alle respondenten in het onderzoek zijn GGZ-professionals met agogische functies, psychologische functies, verpleegkundige functies, artsen of overige zorgfuncties (o.a. vaktherapeut). Wanneer respondenten het idee hadden dat zij bij geen van deze categorieën behoorden, hadden zij de mogelijkheid om het veld ‘anders, namelijk’ in te vullen, waarbij zij

hun functie konden invullen in een vrij vak. De vragenlijst werd door 364 respondenten ingevuld, wat een response rate van 25,24% bedraagt. Van de 364 respondenten zijn er 11 respondenten uit de dataset verwijderd. Zij waren vroegtijdig gestopt met het invullen van de vragenlijst of hadden geen toestemming gegeven om deel te nemen aan het onderzoek. Uiteindelijk leidt dit tot een steekproef van 353 respondenten. Voor de 353 respondenten zijn geen *missing values* voor de kernconcepten, aangezien de respondenten niet door konden met het invullen van de vragenlijst voordat alle stellingen beantwoord waren. Hiervoor is gekozen zodat er aan het einde van de dataverzameling zo min mogelijk respondenten uit de dataset verwijderd werden.

3.4.1. Kenmerken steekproef

In tabel 1 zijn de demografische gegevens en werkkenmerken van de respondenten weergegeven. In totaal bevat de steekproef 93 mannen (SD = .441), 258 vrouwen (SD = .444) en 2 respondenten waarvan het geslacht geen vrouw/man is (SD = .075). De leeftijd van de respondenten ligt tussen de 20 en 65 jaar, met een gemiddelde leeftijd van 43.98 (SD = 11.624). Verder laat het concept ‘arbeidsduur’ zien, dat de categorie waarbij de zorgmedewerkers tussen de 1 en 5 jaar lang werkzaam zijn bij Altrecht, het meest vertegenwoordigd is met 28% (SD = .449). Daarnaast is 9,6% van de respondenten minder dan 1 jaar in dienst (SD = .295), 13,6% langer dan 5 jaar en minder dan 10 jaar (SD = .343), 18,4% langer dan 10 jaar en minder dan 15 jaar (SD = .388), 12,2% langer dan 10 jaar en minder dan 15 jaar (SD = .327) en 18,1% langer dan 20 jaar (SD = .386). Tot slot zijn het aantal respondenten per functiegroep weergegeven. ‘Verpleegkundige functies’ is hierbij het meest gerepresenteerd in de steekproef en telt hiermee 135 respondenten (SD = .487). Verder bekleeden de respondenten in de steekproef voor 12,2% agogische functies (SD = .328), voor 26,9% psychologische functies (SD = .444), voor 12,2% Artsen (SD = .328) en voor 10,5% overige zorgfuncties (SD = .307).

Tabel 1

Demografische gegevens steekproef

	N	%	M	SD	Min	Max
Geslacht						
Man	93	26.4	.26	.441	0	1
Vrouw	258	73.1	.73	.444	0	1
Geen van beide	2	0.6	.006	.075	0	1

Leeftijd	340	96.32	43.98	11.624	20	65
Arbeidsduur binnen Altrecht						
6. Minder dan 1 jaar	34	9.6	.096	.295	0	1
2. Langer dan 1 jaar en minder dan 5 jaar	99	28.0	.280	.449	0	1
3. Langer dan 5 jaar en minder dan 10 jaar	48	13.6	.136	.343	0	1
4. Langer dan 10 jaar en minder dan 15 jaar	65	18.4	.184	.388	0	1
5. Langer dan 15 jaar en minder dan 20 jaar	43	12.2	.121	.327	0	1
6. Langer dan 20 jaar	64	18.1	.181	.386	0	1
Functie						
Agogische functies	43	12.2	.122	.328	0	1
Psychologische functies	95	26.9	.269	.444	0	1
Verpleegkundige functies	135	38.2	.382	.487	0	1
Artsen	43	12.2	.122	.328	0	1
Overige zorgfuncties	37	10.5	.105	.307	0	1

3.4.2. Representativiteit Steekproef

In dit onderzoek wordt gekeken naar de representativiteit van de steekproef. De onderzoekspopulatie bevat alle zorgmedewerkers van Altrecht, hiermee wordt de steekproef vergeleken. Het verschil tussen de steekproef en de onderzoekspopulatie wordt weergegeven in tabel 2 en is getoetst aan de hand van een t-toets. Uit de representativiteitsproef blijkt dat de steekproef redelijk representatief is voor de onderzoekspopulatie, op drie variabelen na. Ten eerste is de man/vrouw verdeling representatief bevonden, er zijn meer vrouwen werkzaam binnen Altrecht dan elk ander geslacht ($t(353) = -1.232, p = .219$). De gemiddelde leeftijd blijkt ook representatief te zijn voor de onderzoekspopulatie met een gemiddelde van 43.98 ($t(340) = -1.932, p = .054$). Voor arbeidsduur zijn alleen de categorieën ‘langer dan 5 jaar en minder dan 10 jaar’ ($t(353) = 1.422, p = .156$) en ‘langer dan 15 jaar en minder dan 20 jaar’ ($t(353) = 1.251, p = .212$) representatief voor de onderzoekspopulatie. De categorieën ‘minder dan 1 jaar’ ($t(353) = -15.497, p < .001$), ‘langer dan 1 jaar en minder dan 5 jaar’ ($t(353) = 4.195, p < .001$),

‘langer dan 10 jaar en minder dan 15 jaar’ ($t(353) = 2.136, p < .05$) en ‘langer dan 20 jaar’ ($t(353) = 2.011, p < .05$) zijn daarentegen niet representatief bevonden voor de onderzoekspopulatie. Daarnaast zijn voor functiegroepen de categorieën ‘agogische functies’ ($t(353) = -3.653, p < .001$) en ‘psychologische functies’ ($t(353) = 3.347, p = .001$) eveneens niet representatief bevonden ten opzichte van de onderzoekspopulatie. De ‘verpleegkundige functies’ ($t(353) = -.500, p = .617$), ‘Artsen’ ($t(353) = 1.251, p = .212$) en ‘overige zorgfuncties’ ($t(353) = -1.457, p = .146$) zijn wel representatief bevonden.

Tabel 2

Representativiteitsproef

	n	N	Δ	t-toets	p-waarde
Man	26.35%	24%	2.35%	.999	.318
Vrouw	73.09%	76%	2.91%	-1.232	.219
Leeftijd	43.98	45.2	1.22	-1.932	.054
Arbeidsduur binnen Altrecht					
1. Minder dan 1 jaar	9.6%	34%	24.4%	-15.497	.000
2. Langer dan 1 jaar en minder dan 5 jaar	28%	18%	10%	4.195	.000
3. Langer dan 5 jaar en minder dan 10 jaar	13.6%	11%	2.6%	1.422	.156
4. Langer dan 10 jaar en minder dan 15 jaar	18.4%	14%	4.4%	2.136	.033
5. Langer dan 15 jaar en minder dan 20 jaar	12.2%	10%	2.2%	1.251	.212
7. Langer dan 20 jaar	18.1%	14%	4.1%	2.011	.045
Functie					
Agogische functies	12.18%	18.55%	6.37%	-3.653	.000
Psychologische functies	26.96%	19%	7.96%	3.347	.001
Verpleegkundige functies	38.24%	39.54%	1.3%	-.500	.617
Artsen	12.18%	10%	2.18%	1.251	.212
Overige zorgfuncties	10.48%	12.86%	2.38%	-1.457	.146

3.5. Meetinstrumenten

De vragenlijst bevatte in totaal 31 vragen en stellingen. De kernconcepten die zijn opgenomen in de vragenlijst zijn *perceived employability*, professionele turnoverintentie en *Leader-Member Exchange*. Daarnaast zijn er ook controlevariabelen opgenomen in de vragenlijst (geslacht, leeftijd, functie en arbeidsduur bij Altrecht). De vragenlijst is in het Nederlands geschreven, aangezien de gehele doelgroep Nederlands spreekt. De vragen die zijn opgenomen in de vragenlijst zijn te vinden in bijlage 7.2.

De items die gebruikt zijn om de verschillende concepten te kunnen meten, zijn afkomstig uit de wetenschappelijke literatuur waarin zij valide en betrouwbaar zijn bevonden. Alle items van de concepten zijn gemeten op een 5-punts Likertschaal die loopt van *helemaal mee oneens* (1) tot *helemaal mee eens* (5). Er is voor dit onderzoek alleen een factoranalyse uitgevoerd voor het concept *perceived employability* om de meetschaal te kunnen beoordelen, omdat deze uit meerdere dimensies bestaat. Hierop volgend wordt er per concept de meetschalen en betrouwbaarheid behandeld. Tot slot zullen de controlevariabelen worden besproken.

3.5.1. Perceived employability

Het concept *perceived employability* wordt in dit onderzoek onderscheiden in vier aparte dimensies: 1) interne kwalitatieve *perceived employability*, 2) interne kwantitatieve *perceived employability*, 3) externe kwalitatieve *perceived employability* en 4) externe kwantitatieve *perceived employability*. De Cuyper en De Witte (2011) hebben hier meetschalen voor ontwikkeld en zijn getest op validatie en betrouwbaarheid in zowel de servicesector als de onderwijssector waarbij zij valide en betrouwbaar werden bevonden.

De Cuyper en De Witte (2011) hebben tot op heden als enige het concept *employability* op deze manier geoperationaliseerd, waardoor deze meetschalen worden gebruikt in dit onderzoek. De vragenlijst bestaat uit 16 items (4 items per dimensie) en is in dit onderzoek vertaald vanuit het Engels naar het Nederlands, waarbij de vertaling geïnspireerd is op Akkermans (2013). Een voorbeelditem dat hoort bij interne kwalitatieve *perceived employability* is: 'Ik zou binnen Altrecht een betere baan kunnen vinden als ik daarnaar zou zoeken'. Voor interne kwantitatieve *perceived employability* is 'Ik zou binnen Altrecht een andere baan kunnen vinden als ik daarnaar zou zoeken' een voorbeelditem. Voor externe kwalitatieve *perceived employability* is 'Ik zou buiten de GGZ een betere baan kunnen vinden als ik daarnaar zou zoeken' een voorbeelditem en voor externe kwantitatieve *perceived*

employability is ‘Ik zou buiten de GGZ een andere baan kunnen vinden als ik daarnaar zou zoeken’ een voorbeelditem. De totale *perceived employability* schaal wordt betrouwbaar bevonden, de Cronbach’s Alpha is .880. Deze is boven de aanbevolen waarde van .7 (Field, 2013).

Tot slot is er ook een factoranalyse uitgevoerd voor de vragenlijst waaruit 4 factoren naar voren komen die een *Eigenvalue* hebben van boven de 1.00. Deze factoren komen overeen met de vier dimensies van *perceived employability*. Er is één item met een factorlading van .537, verder hebben alle factorladingen een waarde tussen de .609 en .973 waardoor deze voldoen aan de aanbevolen waarden van Kaiser van .6 of hoger (Field, 2013). Verder zijn er geen noemenswaardige *cross-loadings*. De factorladingen zijn te vinden in de bijlage van de vragenlijsten (7.2.).

3.5.2. Professionele turnoverintentie

Professionele turnoverintentie wordt gemeten met een gevalideerde meetschaal die gebruikt is in het onderzoek van Rudman en collega’s (2014) bij verpleegkundigen die gebaseerd is op Cohen (1998). De meetschaal bestaat uit 4 items, die beoordeeld worden op een 5-punts Likert schaal die van *helemaal mee oneens* (1) tot *helemaal mee eens* (5) loopt. De items zijn voor dit onderzoek vertaald van het Engels naar het Nederlands. Een voorbeelditem voor professionele turnoverintentie is ‘Ik denk er vaak over na om mijn huidige functie/professie te verlaten’. De Cronbach’s Alpha van de vragenlijst is .908, waarnaar deze betrouwbaar wordt bevonden aangezien de waarde boven de .7 is (Field, 2013).

3.5.3. Leader-Member Exchange

LMX wordt gemeten met een gevalideerde schaal van Graen en Uhl-Bien (1995). De meetschaal bestaat uit 7 items die voor dit onderzoek vertaald zijn van het Engels naar het Nederlands. Twee voorbeeldvragen van de LMX meetschaal zijn ‘Mijn leidinggevende erkent mijn potentie’ en ‘Ik heb genoeg vertrouwen in mijn leidinggevende dat ik zijn/haar beslissingen zal verdedigen als hij/zij niet aanwezig is’. De vragenlijst wordt betrouwbaar bevonden, aangezien de Cronbach’s Alpha een waarde heeft van boven de .7, namelijk .872.

3.5.4. Controlevariabelen

In dit onderzoek is ervoor gekozen om de controlevariabelen geslacht, leeftijd, functie en arbeidsduur bij Altrecht mee te nemen. In lijn met eerdere onderzoeken naar *employability* en

turnoverintenties, worden deze variabelen eveneens meegenomen om voor hun eventuele effecten te kunnen controleren (Collini et al., 2015; De Cuyper & De Witte, 2011; De Vos, Forrier, Van der Heijden, & De Cuyper, 2017). De controlevariabelen worden meegenomen in de statistische analyses van het onderzoek.

3.6. Statistische toetsen

Voor het analyseren van de data is er gebruik gemaakt van het programma Statistical Program for Social Sciences (SPSS) versie 26. Als eerste is er een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd voor de gebruikte meetschalen. Deze zijn aan de hand van de Cronbach's Alpha waarden beoordeeld.

Daarnaast is er ook een exploratieve factoranalyse (EFA) uitgevoerd voor de *perceived employability* schaal met de *principal axis factoring* als extractie methode en de *Oblimin Kaiser Normalization* als rotatie methode. Deze analyse is geschikt om te meten of de dimensies van *employability* overeenkomen zoals die in de literatuur zijn beschreven (Field, 2013).

Vervolgens is er een Pearson correlatie (2-zijdig) voor de interval en ratio variabelen en een Spearman Rho (2-zijdig) voor de dummy variabelen uitgevoerd, om de samenhang te onderzoeken tussen alle kernconcepten en controlevariabelen. De samenhang tussen de variabelen geeft een algemeen overzicht van de gehele dataset (Field, 2013). Voor het berekenen van de correlaties is er voor de *missing values* gekozen voor een *pairwise deletion* om zoveel mogelijk data mee te kunnen nemen in de correlatiematrix.

Daaropvolgend is er een regressieanalyse uitgevoerd voor de vier dimensies van *perceived employability* met professionele turnoverintentie als afhankelijke variabele. Dit is een geschikte toets om het effect van de onafhankelijke variabele(n) op de afhankelijke variabele te toetsen (Field, 2013). Daarna is de moderator toegevoegd aan de regressieanalyse. Voor alle regressieanalyses zijn de controlevariabelen meegenomen om de effecten van de onafhankelijke variabelen en het interactie-effect te kunnen controleren.

Tot slot is er voor de regressieanalyses voor de *missing values* een *listwise deletion* gebruikt, waardoor de 13 participanten die een missende waarde hadden bij 'leeftijd' niet meegenomen werden in de analyses. Uiteindelijk werden er 340 respondenten meegenomen in de regressieanalyses.

3.7. Kwaliteitscriteria

Om de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen wordt er aandacht besteed aan de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Voor het realiseren van een betrouwbaar en valide onderzoek, is er aandacht besteed aan het volgende.

3.7.1. Betrouwbaarheid

Ten eerste wordt er geprobeerd de betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen door het reactiepercentage zo hoog mogelijk uit te laten komen (Crawford, Couper, & Lamias, 2001). Dit werd gedaan door de vragenlijst zo kort mogelijk te houden, een week later een reminder te sturen voor het invullen van de vragenlijst en de uitnodiging voor deelname aan het onderzoek te laten aansluiten op de zorgmedewerkers van Altrecht.

Daarnaast werd voorafgaand aan de vragenlijsten aangegeven dat de antwoorden volledig anoniem verwerkt werden en dat het participeren aan het onderzoek geheel vrijwillig was. Dit zal niet alleen het reactiepercentage zo hoog mogelijk kunnen houden, maar ook ervoor kunnen zorgen dat sociaal-wenselijke antwoorden zoveel mogelijk worden verminderd (Couper, 2008).

Tot slot werd in dit onderzoek gebruikgemaakt van meetschalen die in eerdere onderzoeken betrouwbaar zijn bevonden. Daarbij is er voor dit onderzoek ook gekeken of de meetinstrumenten met de verschillende items een betrouwbare schaal vormen om te voldoen aan interne consistentie en betrouwbaarheid (Field, 2013; Verhoeven, 2011; Verschuren & Doorewaard, 2007). Hiervoor zijn betrouwbaarheidsanalyses uitgevoerd waarbij de Cronbach's Alpha's van de meetschalen als goed worden geclassificeerd.

3.7.2. Validiteit

Om de validiteit van het onderzoek te waarborgen werd allereerst geprobeerd om de steekproef zo representatief mogelijk te maken door alle GGZ-professionals binnen Altrecht de kans te geven om deel te nemen aan het onderzoek. Dit komt ten goede aan de externe validiteit van deze studie (Field, 2013; Verhoeven, 2011; Verschuren & Doorewaard, 2007). Dit werd mede geprobeerd te realiseren door de respondenten de kans te geven om de vragenlijst in te vullen wanneer zij er tijd voor hadden in een omgeving naar keuze, doordat deze online te maken was.

Ten tweede wordt geprobeerd om de interne validiteit van het onderzoek te waarborgen. Dit kan bewerkstelligd worden door anonimiteit en vrijwillige participatie van het onderzoek te benadrukken, waardoor de kans op sociale wenselijkheid werd gereduceerd (Verhoeven,

2011; Verschuren & Doorewaard, 2007). Daarnaast werd geprobeerd de interne validiteit te bevorderen door de zelfpercepties van de respondenten - betreffende de kernconcepten - te onderzoeken doormiddel van vragenlijsten. Het gebruiken van vragenlijsten als onderzoeksmethode om zelfpercepties van individuen te onderzoeken is hiervoor geschikt (Verhoeven, 2011; Verschuren & Doorewaard, 2007). Een veelvoorkomend risico bij het gebruiken van vragenlijsten is de *common method bias*. Om deze zo veel mogelijk te reduceren, werden de vragen in de vragenlijst duidelijk en beknopt gesteld. Daarbij werd in dit onderzoek gebruik gemaakt van gevalideerde vragenlijsten om de specifieke probleem- en vraagstelling te kunnen beantwoorden, wat eveneens ten goede komt aan de interne validiteit (Verhoeven, 2011; Verschuren & Doorewaard, 2007). Als laatste zijn er voor de interne validiteit passende analyses uitgevoerd voor de verkregen data met bijhorende onderzoeksvraag en zijn er controlevariabelen meegenomen in de analyses, waardoor er gecontroleerd is op de eventuele effecten hiervan op de afhankelijke variabele (Field, 2013).

Tot slot is er een factoranalyse uitgevoerd voor *perceived employability* om te onderzoeken of deze uit de vier dimensies bestaat (interne versus externe en kwalitatieve versus kwantitatieve *perceived employability*). Met de factoranalyse werd onderzocht of de items die toegewezen zijn aan een dimensie, niet ook op een andere dimensie laden. Dit zou namelijk de inhoudsvaliditeit van het onderzoek in het geding kunnen brengen (Field, 2013; Verhoeven, 2011; Verschuren & Doorewaard, 2007). Dit bleek niet het geval.

4. Resultaten

4.1. Beschrijvende resultaten

Om inzicht te krijgen in de verzamelde data, zijn de beschrijvende statistieken van de kernconcepten *perceived employability*, professionele turnoverintentie en LMX in tabel 3 weergegeven.

Tabel 3

Beschrijvende resultaten van de kernconcepten

	N	M	SD	Minimum	Maximum
Interne kwalitatieve <i>perceived employability</i>	353	2.52	.79	1.00	5.00
Interne kwantitatieve <i>perceived employability</i>	353	3.69	.86	1.00	5.00
Externe kwalitatieve <i>perceived employability</i>	353	2.67	.89	1.00	5.00
Externe kwantitatieve <i>perceived employability</i>	353	3.50	.91	1.00	5.00
Leader-member exchange	353	3.57	.62	1.00	5.00
Professionele turnoverintentie	353	2.23	1.03	1.00	5.00

De tabel biedt een overzicht van de gemiddelde score, standaarddeviatie en de minimum- en maximumscore van de concepten. Wat opvalt aan de scores, is dat de GGZ-professionals redelijk hoog scoren op interne kwantitatieve *perceived employability* ($M = 3.69$), externe kwantitatieve *perceived employability* ($M = 3.50$) en LMX ($M = 3.57$). Verder is de standaarddeviatie van professionele turnoverintentie redelijk hoog ($SD = 1.03$).

4.2. Correlatieanalyse

In tabel 4 wordt de samenhang van de verschillende concepten weergegeven. Voor *perceived employability* is ook de onderlinge samenhang van de dimensies te zien. De sterkte van de samenhang van de Pearson en Spearman correlaties worden aan de hand van de Cohen suggestie beoordeeld (Field, 2013). Een zwakke correlatie is een r tussen de .10 en .29, matige correlaties hebben een r van .30 tot .49 en een sterke correlatie zit tussen de .50 en 1.0.

Tabel 4

Correlatiematrix

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	
1. Interne kwalitatieve perceived employability	1																		
2. Interne kwantitatieve perceived employability	.354**	1																	
3. Externe kwalitatieve perceived employability	.362**	.019	1																
4. Externe kwantitatieve perceived employability	.170**	.240**	.514**	1															
5. Professionele turnoverintentie	.122*	-.140**	.299**	-.009	1														
6. LMX	.003	.217**	-.086	.027	-.305**	1													
7. Man b	-.039	-.022	-.082	-.065	-.028	.033	1												
8. Geen van beide b	.025	.031	.075	.068	.068	-.104	-.045	1											
9. Leeftijd	-.134*	-.179**	-.130*	-.236**	-.119*	-.022	.119*	.	1										
10. Minder dan 1 jaar b	.074	-.033	-.088	.045	-.065	-.025	.023	-.025	-.291**	1									
11. Langer dan 5 jaar en minder dan 10 jaar b	.037	.103	-.012	-.009	.101	-.051	-.087	-.030	-.165**	-.130*	1								
12. Langer dan 10 jaar en minder dan 15 jaar b	.017	.079	.070	.071	.004	-.049	-.118*	-.036	.075	-.155**	-.188**	1							
13. Langer dan 15 jaar en minder dan 20 jaar b	-.034	-.019	-.023	-.006	-.049	.010	.053	-.028	.208**	-.122*	-.148**	-.177**	1						
14. Langer dan 20 jaar b	-.092	-.183**	-.113*	-.237**	-.083	.039	.086	-.036	.524**	-.154**	-.187**	-.224**	-.175**	1					
15. Agogische functies b	.008	-.242**	.168**	.062	.145**	-.110*	-.006	.087	-.067	.143**	-.072	-.088	-.033	-.018	1				
16. Psychologische functies b	.003	.045	-.033	.014	-.079	.083	-.203**	-.046	-.306**	.062	.057	-.074	-.089	-.170**	-.226**	1			
17. Artsen b	-.115*	.217**	-.061	.048	-.077	.036	.053	.087	.010	-.034	.054	.047	.020	-.175**	-.139**	-.226**	1		
18. Overige zorgfuncties b	-.103	-.267**	-.054	-.056	-.037	.012	.005	-.026	.113*	-.018	.026	.004	.070	.055	-.127*	-.208**	-.127*	1	

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

. kan niet worden berekend wegens missende waarden.

b = Spearman Rho correlatie. Voor de overige variabelen is de Pearson correlatie uitgevoerd.

Noot 1: Man = 1, Vrouw = 0.

Noot 2: 'Langer dan 2 jaar en minder dan 5 jaar' wordt als referentiecategorie gebruikt

Noot 3: 'Verpleegkundige functies' wordt als referentiecategorie gebruikt.

Professionele turnoverintentie hangt positief significant samen met interne kwalitatieve *perceived employability* ($r = .122$; $p < .05$) en externe kwalitatieve *perceived employability* ($r = .299$; $p < .01$) en negatief met interne kwantitatieve *perceived employability* ($r = -.140$; $p < .01$). Opvallend is dat professionele turnoverintentie positief samenhangt met professionele turnoverintentie terwijl het tegenovergestelde wordt verwacht en er geen sprake is van een significante samenhang tussen professionele turnoverintentie en externe kwantitatieve *perceived employability*.

LMX heeft een significante positieve samenhang met interne kwantitatieve *perceived employability* ($r = .217$; $p < .01$) en een significante negatieve samenhang met professionele turnoverintentie ($r = -.305$; $p < .01$).

Daarnaast blijkt uit de correlatiematrix dat interne kwalitatieve *perceived employability* significant samenhangt met interne kwantitatieve *perceived employability* ($r = .354$; $p < .01$), externe kwalitatieve *perceived employability* ($r = .362$; $p < .01$) en externe kwantitatieve *perceived employability* ($r = .170$; $p < .01$). Interne kwantitatieve *perceived employability* hangt significant samen met externe kwantitatieve *perceived employability* ($r = .240$; $p < .01$). Tot slot hangen externe kwalitatieve *perceived employability* en externe kwantitatieve *perceived employability* ook significant samen ($r = .514$; $p < .01$). Opvallend is dat alleen interne kwantitatieve *perceived employability* en externe kwalitatieve *perceived employability* niet significant met elkaar correleren als dimensies van *perceived employability*.

Tot slot wordt er gekeken naar de samenhang van de controlevariabelen. Leeftijd hangt significant negatief samen met interne kwalitatieve *perceived employability* ($r = -.134$; $p < .05$), interne kwantitatieve *perceived employability* ($r = -.179$; $p < .01$), externe kwalitatieve *perceived employability* ($r = -.130$; $p < .05$), externe kwantitatieve *perceived employability* ($r = -.236$; $p < .01$) en professionele turnoverintentie ($r = -.119$; $p < .05$). De variabele ‘agogische functies’ hangt significant negatief samen met interne kwantitatieve *perceived employability* ($r = -.242$; $p < .01$) en LMX ($r = -.110$; $p < .05$) en significant positief met externe kwalitatieve *perceived employability* ($r = .168$, $p < .01$) en professionele turnoverintentie ($r = .145$; $p < .01$). ‘Artsen’ hangt significant negatief samen met interne kwalitatieve *perceived employability* ($r = -.115$; $p < .05$) en significant positief samen met interne kwantitatieve *perceived employability* ($r = .217$; $p < .01$). ‘Overige zorgfuncties’ hangt negatief samen met interne kwantitatieve *perceived employability* ($r = -.267$; $p < .01$). Afsluitend correleren veel controlevariabelen significant met elkaar, maar deze worden niet apart benoemd.

4.3. Regressieanalyses

In deze paragraaf worden de regressieanalyses voor zowel de directe effecten als moderatie-effect besproken, waarna de verschillende hypothesen worden getoetst. De controlevariabelen zijn als tweede stap toegevoegd aan de regressieanalyse, om te controleren of dit een verschil teweeg zou brengen in de resultaten. Voor het interpreteren van de regressieanalyses wordt er gekeken naar de verklaarde variantie van de modellen waarin de controlevariabelen worden meegenomen. Dit, omdat het een completer en een realistischer beeld geeft van hoe de kernconcepten samenhangen. Daarnaast veranderen de resultaten niet in wel of geen significante waarden. Er wordt dus gekeken naar hoeveel de onafhankelijke variabelen en de controlevariabelen samen aan variantie verklaren ten opzichte van de afhankelijke variabele.

Om de resultaten inzichtelijk te maken, worden de hypothesen op chronologische volgorde behandeld aan de hand van tabellen waarin de modellen staan weergegeven. Allereerst zal de relatie tussen *perceived employability* en professionele turnoverintentie worden besproken, daarna de relatie tussen LMX en professionele turnoverintentie en tot slot het moderatie-effect van LMX op de relatie tussen *perceived employability* en professionele turnoverintentie.

4.3.1. Hypothesen 1: De relatie tussen *perceived employability* en professionele turnoverintentie

In tabel 6 staat een overzicht van de regressieanalyse van *perceived employability* en professionele turnoverintentie waarvoor een toelichting gegeven wordt per hypothese. Uit de regressieanalyse blijkt dat zowel model 1 als model 2 significant zijn. Model 1 verklaart 11.4% van de variantie van professionele turnoverintentie en model 2 verklaart de meeste variantie van professionele turnoverintentie met 14.4%, waaraan de controlevariabelen zijn toegevoegd ($F(15, 340) = 4.792, p < .001, R^2 = .182$).

Tabel 6

Hypothese 1

	Model 1	β	Model 2	β
	B (SE)		B (SE)	
Interne kwalitatieve <i>perceived employability</i>	.099 (.077)	.077	.088 (.077)	.068

Interne kwantitatieve <i>perceived employability</i>	-.134* (.068)	-.113	-.178* (.075)	-.150
Externe kwalitatieve <i>perceived employability</i>	.401*** (.075)	.350	.372*** (.075)	.325
Externe kwantitatieve <i>perceived employability</i>	-.199** (.069)	-.179	-.226*** (.070)	-.203
Geslacht			.040 (.122)	.017
Leeftijd			-.010 (.006)	-.113
Minder dan 1 jaar			-.272 (.194)	-.080
Langer dan 5 jaar en minder dan 10 jaar			.193 (.171)	.066
Langer dan 10 jaar en minder dan 15 jaar			-.171 (.167)	-.065
Langer dan 15 jaar en minder dan 20 jaar			-.092 (.194)	-.030
Langer dan 20 jaar			-.326 (.202)	-.123
Agogische functies			.014 (.187)	.004
Psychologische functies			-.328* (.142)	-.143
Artsen			-.254 (.177)	-.082
Overige zorgfuncties			-.337 (.188)	-.102
R^2	.125		.182	
Adjusted R^2	.114		.144	
N	340		340	
F score	11.923***		4.792***	
Sig.	.000		.000	

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

Noot 1: Man = 1, Vrouw = 0.

Noot 2: 'Langer dan 2 jaar en minder dan 5 jaar' wordt als referentiecategorie gebruikt

Noot 3: 'Verpleegkundige functies' wordt als referentiecategorie gebruikt.

Hypothese 1a

Er wordt verwacht dat de interne kwalitatieve *perceived employability* negatief samenhangt met professionele turnoverintentie. Uit de regressieanalyse wordt er geen samenhang tussen interne

kwalitatieve *perceived employability* en professionele turnoverintentie gevonden ($B = .088$, $t(340) = 1.134$, $p > .05$). Hypothese 1a wordt hierdoor verworpen.

Hypothese 1b

Deze hypothese gaat ervanuit dat er een negatieve samenhang is tussen interne kwantitatieve *perceived employability* en professionele turnoverintentie. Uit de regressieanalyse blijkt dat er een significante negatieve samenhang is tussen interne kwantitatieve *perceived employability* en professionele turnoverintentie ($B = -.178$, $t(340) = -2.373$, $p < .05$). Hiermee wordt hypothese 1b aangenomen.

Hypothese 1c

Vanuit hypothese 1c wordt er verwacht dat de externe kwalitatieve *perceived employability* positief samenhangt met professionele turnoverintentie. De regressieanalyse weergeeft dat er een sterke significante positieve relatie is tussen externe kwalitatieve *perceived employability* en professionele turnoverintentie ($B = .372$, $t(340) = 4.931$, $p < .001$). Hypothese 1c wordt hiermee bevestigd.

Hypothese 1d

Tot slot wordt er verwacht dat de externe kwantitatieve *perceived employability* positief samenhangt met professionele turnoverintentie. Uit de regressieanalyse blijkt dat er sprake is van een sterke significante negatieve relatie tussen externe kwantitatieve *perceived employability* en professionele turnoverintentie ($B = -.226$, $t(340) = -3.216$, $p < .001$). Hierdoor wordt hypothese 1d verworpen. Het negatieve effect van externe kwantitatieve *perceived employability* wordt sterker bevonden dan het negatieve effect van interne kwantitatieve *perceived employability* ($\beta = -.203$, $t(340) = -3.216$, $p < .001$).

4.3.2. Hypothesen 2: De relatie tussen Leader-member exchange en professionele turnoverintentie

In tabel 7 is de regressieanalyse van LMX en professionele turnoverintentie weergegeven. Uit de regressieanalyse blijkt dat zowel model 1 en 2 een significante waarde hebben. Model 1 verklaart 8.3% van de variantie en model 2 verklaart de meeste variantie met 11.8% ($F(12, 340) = 4.796$, $p < .001$, $R^2 = .150$).

Tabel 7

Hypothese 2

	Model 1	β	Model 2	β
	B (SE)		B (SE)	
LMX	-.493*** (.088)	-.292	-.475***(.088)	-.282
Geslacht			.029 (.123)	.013
Leeftijd			-.012 (.006)	-.138
Minder dan 1 jaar			-.491* (.194)	-.145
Langer dan 5 jaar en minder dan 10 jaar			.047 (.173)	.016
Langer dan 10 jaar en minder dan 15 jaar			-.242 (.170)	-.091
Langer dan 15 jaar en minder dan 20 jaar			-.136 (.197)	-.044
Langer dan 20 jaar			-.216 (.204)	-.081
Agogische functies			.172 (.181)	.055
Psychologische functies			-.313* (.143)	-.137
Artsen			-.352* (.176)	-.114
Overige zorgfuncties			-.209 (.181)	-.063
R^2	.085		.150	
Adjusted R^2	.083		.118	
N	340		340	
F score	31.530***		4.796***	
Sig.	.000		.000	

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

Noot 1: Man = 1, Vrouw = 0.

Noot 2: 'Langer dan 2 jaar en minder dan 5 jaar' wordt als referentiecategorie gebruikt

Noot 3: 'Verpleegkundige functies' wordt als referentiecategorie gebruikt.

Hypothese 2

Er wordt verwacht dat LMX negatief samenhangt met professionele turnoverintentie. Uit de regressieanalyse blijkt een sterk negatief verband tussen LMX en professionele turnoverintentie ($B = -.475$, $t(340) = -5.418$, $p <.001$). Hypothese 2 kan hierdoor worden bevestigd.

4.3.3. Hypothesen 3: Moderatie-effect van Leader-member exchange op de relatie tussen *perceived employability* en professionele turnoverintentie.

In tabel 8 is de regressieanalyse weergegeven met LMX als moderator voor de relatie tussen interne kwalitatieve *perceived employability* en professionele turnoverintentie. Alle modellen zijn significant waarbij model 3 het grootste gedeelte van de variantie verklaart met 12.8% ($F(14, 340) = 4.551, p < .001, R^2 = .164$). Zonder controlevariabelen is de verklaarde variantie 9.8% (model 2).

Tabel 8

Hypothese 3a

	Model 1	β	Model 2	β	Model 3	β
	B (SE)		B (SE)		B (SE)	
Interne kwalitatieve <i>perceived employability</i>	.178** (.066)	.138	.451 (.317)	.350	.456 (.317)	.354
LMX	-.497*** (.087)	-.294	-.293 (.247)	-.174	-.245 (.248)	-.145
Interne kwalitatieve <i>perceived employability</i> * LMX			-.076 (.086)	-.250	-.087 (.086)	-.287
Geslacht					.045 (.123)	.019
Leeftijd					-.011 (.006)	-.124
Minder dan 1 jaar					-.498* (.193)	-.147
Langer dan 5 jaar en minder dan 10 jaar					.055 (.173)	.019
Langer dan 10 jaar en minder dan 15 jaar					-.228 (.169)	-.086
Langer dan 15 jaar en minder dan 20 jaar					-.122 (.196)	-.039
Langer dan 20 jaar					-.195 (.203)	-.074
Agogische functies					.200 (.180)	.063
Psychologische functies					-.287* (.143)	-.126
Artsen					-.319 (.179)	-.103
Overige zorgfuncties					-.153 (.182)	-.046
R^2	.104		.106		.164	
Adjusted R^2	.099		.098		.128	
N	340		340		340	
F score	19.623***		13.332***		4.551***	

Sig. .000 .000 .000

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

Noot 1: Man = 1, Vrouw = 0.

Noot 2: 'Langer dan 2 jaar en minder dan 5 jaar' wordt als referentiecategorie gebruikt

Noot 3: 'Verpleegkundige functies' wordt als referentiecategorie gebruikt.

Hypothese 3a:

Vanuit hypothese 3a wordt er verwacht dat de negatieve samenhang tussen interne kwalitatieve *perceived employability* met professionele turnoverintentie wordt versterkt naarmate LMX hoger is. Uit tabel 8 is af te lezen dat er geen sprake is van een interactie-effect voor interne kwalitatieve *perceived employability* en LMX op professionele turnoverintentie ($B = -.087$, $t(340) = -1.009$, $p > .05$). Hiermee wordt hypothese 3a verworpen.

In tabel 9 is de regressieanalyse weergegeven met LMX als moderator voor de relatie tussen interne kwantitatieve *perceived employability* en professionele turnoverintentie. In de tabel is te zien dat de 3 modellen significant zijn waarbij model 3 met de controlevariabelen toegevoegd, het grootste gedeelte van de variantie verklaart met 15.9% ($F(14, 340) = 4.401$, $p < .001$, $R^2 = .159$). Zonder controlevariabelen is de verklaarde variantie 8.5% (model 2).

Tabel 9

Hypothese 3b

	Model 1	β	Model 2	β	Model 3	β
	B (SE)		B (SE)		B (SE)	
Interne kwantitatieve <i>perceived employability</i>	-.072 (.063)	-.061	-.487 (.336)	-.412	-.489 (.342)	-.414
LMX	-.471*** (.090)	-.279	-.911* (.360)	-.540	-.844* (.364)	-.500
Interne kwantitatieve <i>perceived employability</i> *			.118 (.094)	.484	.107 (.094)	.439
LMX						
Geslacht					.014 (.123)	.006
Leeftijd					-.013* (.006)	-.153
Minder dan 1 jaar					-.478* (.194)	-.141
Langer dan 5 jaar en minder dan 10 jaar					.079 (.173)	.027
Langer dan 10 jaar en minder dan 15 jaar					-.240 (.170)	-.091
Langer dan 15 jaar en minder dan 20 jaar					-.113 (.197)	-.036

Langer dan 20 jaar				-0.216 (.205)	-0.081
Agogische functies				.075 (.188)	.024
Psychologische functies				-.336* (.144)	-.147
Artsen				-.319 (.177)	-.103
Overige zorgfuncties				-.321 (.191)	-.097
R^2	.089	.093		.159	
Adjusted R^2	.083	.085		.123	
N	340	340		340	
F score	16.432***	11.501***		4.401***	
Sig.	.000	.000		.000	

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Noot 1: Man = 1, Vrouw = 0.

Noot 2: 'Langer dan 2 jaar en minder dan 5 jaar' wordt als referentiecategorie gebruikt

Noot 3: 'Verpleegkundige functies' wordt als referentiecategorie gebruikt.

Hypothese 3b:

Er wordt verwacht dat de negatieve samenhang tussen interne kwantitatieve *perceived employability* met professionele turnoverintentie wordt versterkt naarmate LMX hoger is. Uit de regressieanalyse in tabel 9 blijkt er geen interactie-effect te zijn voor interne kwantitatieve *perceived employability* en LMX op professionele turnoverintentie ($B = .107$, $t(340) = 1.131$, $p > .05$). Hierdoor wordt hypothese 3b verworpen.

De regressieanalyse met LMX als moderator voor de relatie tussen externe kwalitatieve *perceived employability* en professionele turnoverintentie is weergegeven in tabel 10. Alle drie de modellen verklaren een significant deel van de variantie, waarbij model 3 het meeste verklaart met 16.6% ($F(14, 340) = 5.835$, $p < .001$, $R^2 = .201$). De verklaarde variantie van model 2 is 15.2%, waarbij de controlevariabelen niet zijn meegenomen.

Tabel 10

Hypothese 3c

	Model 1	β	Model 2	β	Model 3	β
	B (SE)		B (SE)		B (SE)	
Externe kwalitatieve <i>perceived employability</i>	.304*** (.057)	.265	.710* (.332)	.620	.647 (.335)	.565
LMX	-.466*** (.085)	-.276	-.150 (.267)	-.089	-.161 (.267)	-.095

Externe kwalitatieve <i>perceived employability</i> * LMX		-.133 (.091)	-.396	-.107 (.091)	-.374
Geslacht				.071 (.120)	.031
Leeftijd				-.008 (.006)	-.095
Minder dan 1 jaar				-.370 (.191)	-.109
Langer dan 5 jaar en minder dan 10 jaar				.076 (.168)	.026
Langer dan 10 jaar en minder dan 15 jaar				-.268 (.166)	-.101
Langer dan 15 jaar en minder dan 20 jaar				-.133 (.191)	-.043
Langer dan 20 jaar				-.193 (.198)	-.073
Agogische functies				.063 (.177)	.020
Psychologische functies				-.270 (.139)	-.118
Artsen				-.301 (.172)	-.097
Overige zorgfuncties				.185 (.176)	-.056
R^2	.155	.159		.201	
Adjusted R^2	.150	.152		.166	
N	340	340		340	
F score	31.017***	21.228***		5.835***	
Sig.	.000	.000		.000	

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

Noot 1: Man = 1, Vrouw = 0.

Noot 2: 'Langer dan 2 jaar en minder dan 5 jaar' wordt als referentiecategorie gebruikt

Noot 3: 'Verpleegkundige functies' wordt als referentiecategorie gebruikt.

Hypothese 3c:

Er wordt verwacht dat de positieve samenhang tussen externe kwalitatieve *perceived employability* met professionele turnoverintentie wordt verminderd naarmate LMX hoger is. Uit de regressieanalyse in tabel 10 blijkt wordt er geen interactie-effect bevonden voor externe kwalitatieve *perceived employability* en LMX op professionele turnoverintentie ($B = -.107$, $t(340) = -1.171$, $p > .05$). Hypothese 3c wordt hiermee verworpen.

In tabel 11 wordt de regressieanalyse van LMX als moderator op de relatie tussen externe kwantitatieve *perceived employability* weergegeven. Alle modellen in tabel 11 zijn significant, waarbij model 3 het grootste gedeelte van de variantie verklaart met 11.5% ($F(14, 340) = 4.144$, $p < .001$, $R^2 = .151$). Zonder controlevariabelen is de verklaarde variantie 7.7% (model 2).

Tabel 11

Hypothese 3d

	Model 1	β	Model 2	β	Model 3	β
	B (SE)		B (SE)		B (SE)	
Externe kwantitatieve <i>perceived employability</i>	.000 (.058)	.000	-.059 (.336)	-.053	-.101 (.334)	-.091
LMX	-.493*** (.088)	-.292	-.550 (.334)	-.326	-.523 (.332)	-.310
Externe kwantitatieve <i>perceived employability</i> *			.016 (.091)	.065	.014 (.090)	.058
LMX						
Geslacht					.023 (.124)	.010
Leeftijd					-.013* (.006)	-.146
Minder dan 1 jaar					-.494* (.194)	-.146
Langer dan 5 jaar en minder dan 10 jaar					.042 (.174)	.014
Langer dan 10 jaar en minder dan 15 jaar					-.239 (.170)	-.090
Langer dan 15 jaar en minder dan 20 jaar					-.130 (.198)	-.042
Langer dan 20 jaar					-.231 (.206)	-.087
Agogische functies					.176 (.181)	.056
Psychologische functies					-.321* (.144)	-.140
Artsen					-.352* (.177)	-.114
Overige zorgfuncties					-.218 (.182)	-.066
R^2	.085		.085		.151	
Adjusted R^2	.080		.077		.115	
N	340		340		340	
F score	15.718***		10.459***		4.144***	
Sig.	.000		.000		.000	

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Noot 1: Man = 1, Vrouw = 0.

Noot 2: 'Langer dan 2 jaar en minder dan 5 jaar' wordt als referentiecategorie gebruikt

Noot 3: 'Verpleegkundige functies' wordt als referentiecategorie gebruikt.

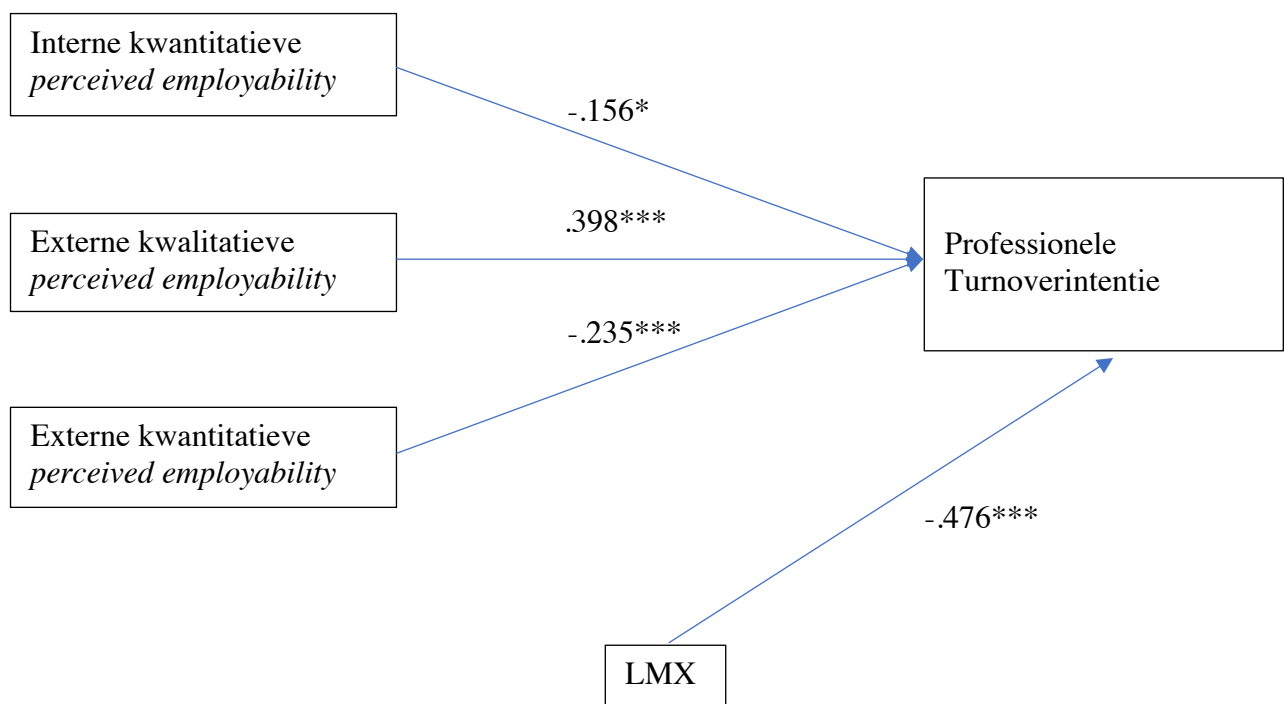
Hypothese 3d:

Er wordt verwacht dat de positieve samenhang tussen externe kwantitatieve *perceived employability* met professionele turnoverintentie wordt verminderd naarmate LMX hoger is.

Uit de regressieanalyse, te zien in tabel 11, blijkt dat er geen interactie-effect is voor externe kwantitatieve *perceived employability* en LMX op professionele turnoverintentie ($B = .014$, $t(340) = .160$, $p > .05$). Hiermee wordt hypothese 3d verworpen.

4.4. Samenvatting

Om de resultaten samen te vatten zijn deze weergegeven in een model dat te zien is in figuur 2. Uit de regressieanalyses bleek dat er sprake was van een significant negatief effect van interne kwantitatieve- en externe kwantitatieve *perceived employability* op professionele turnoverintentie en een significant positief effect van externe kwalitatieve *perceived employability* op professionele turnoverintentie. Er bleek geen effect te zijn van interne kwalitatieve *perceived employability* op professionele turnoverintentie. Daarnaast bleek er een direct effect te zijn van LMX op professionele turnoverintentie, maar blijkt LMX geen moderator voor de relatie tussen *perceived employability* en professionele turnoverintentie.



* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

Noot: de regressie-coëfficiënten zijn per effect weergegeven

Figuur 2: Resultaten conceptueel model

5. Discussie en conclusie

In dit hoofdstuk komen de discussie en conclusie van het onderzoek aan bod. Als eerste worden de vooropgestelde hypothesen besproken en bediscussieerd, daarna zal ingegaan worden op de theoretische implicaties en praktische implicaties. Daaropvolgend worden de beperkingen van het onderzoek besproken en zal het hoofdstuk afgesloten worden met een conclusie.

5.1. Discussie

Er kunnen een aantal hypothesen bevestigd worden, maar daarentegen zijn er ook een aantal opvallende resultaten uit het onderzoek gekomen waardoor een aantal hypothesen worden verworpen. In deze paragraaf zal elke hypothese apart besproken worden.

5.1.1. *Hypothese 1: de relatie tussen perceived employability en professionele turnoverintentie*
Uit dit onderzoek blijkt dat er geen eenduidig antwoord te geven is op hoe *perceived employability* samenhangt met professionele turnoverintentie. Hierdoor kan hypothese 1 maar gedeeltelijk worden aangenomen.

Ten eerste konden hypothesen 1b en 1c bevestigd worden. In overeenstemming met de besproken literatuur, is er een negatief verband gevonden tussen interne kwantitatieve *perceived employability* en professionele turnoverintentie (Acikgoz et al., 2016; Hobfoll, 1989; Lazarova & Taylor, 2009). Dit betekent dat het hebben van de perceptie om binnen de huidige organisatie een andere/vergelijkbare baan te vinden ertoe leidt dat GGZ-professionals minder snel professionele turnoverintenties ontwikkelen. Hierop volgend blijkt externe kwalitatieve *perceived employability* een sterke samenhang te hebben met professionele turnoverintentie wat eveneens overeenkomt met de verwachting vanuit de literatuur (o.a. De Cuyper & De Witte, 2011; Forrier et al., 2015; Nelissen et al., 2017). De relatie is positief van aard, wat inhoudt dat het ervaren van de kans om buiten de GGZ een betere baan te kunnen vinden, ertoe leidt dat GGZ-professionals sneller geneigd zijn om hun professie te verlaten.

Daarentegen konden hypothesen 1a en 1d niet worden bevestigd. Tegen de verwachting in, is er geen negatief effect gevonden van interne kwalitatieve *perceived employability* op professionele turnoverintentie (Forrier et al., 2015; Hobfoll, 1989; Karaevli & Hall, 2006; Lazarova & Taylor, 2009; Lu et al., 2016; Nelissen et al., 2017). Uit de correlatiematrix bleek dat er een kleine significante positieve samenhang werd gevonden voor interne kwalitatieve *perceived employability* en professionele turnoverintentie, maar wanneer deze werd getoetst in een regressieanalyse bleek er geen samenhang tussen deze variabelen. Dit betekent dat de

interne kwalitatieve *perceived employability* van de GGZ-professionals binnen de huidige organisatie geen effect heeft op het al dan niet verlaten van de huidige professie. Het niet kunnen vinden van een effect, kan te maken hebben met dat de baankansen die aangeboden worden door de organisatie, niet aansluiten bij de behoeften van de GGZ-professionals, waardoor deze baankansen niet als ‘beter’ worden gepercipieerd en dus het effect hiervan op professionele turnoverintentie wegvalt. Deze verklaring kan onder andere door het onderzoek van Forrier en collega’s (2015) en Sandars en collega’s (2007) bevestigd worden. Daarnaast kan de context van dit onderzoek een verklaring bieden voor het niet kunnen vinden van een effect, aangezien de GGZ-sector een specifieke sector is waarin veel specialistische beroepen voorkomen. Er zijn veel GGZ-functies waarbij de GGZ-professional wordt opgeleid tot specialist (bijv. artsen en psychologen), waarna er vrijwel geen sprake is van mogelijke doorgroei in de specifieke functie (Jaspers, 2009). Hierdoor zal er minder sprake kunnen zijn van interne kwalitatieve *perceived employability* bij de GGZ-professionals, omdat zij mogelijk al de functie uitvoeren binnen de organisatie die zij beogen uit te voeren, waardoor eveneens het effect op professionele turnoverintentie wegvalt.

Tot slot blijkt er een sterk negatief effect van externe kwantitatieve *perceived employability* op professionele turnoverintentie, wat het tegenovergestelde is van wat er verwacht werd (Chudikowski, 2012; Gesthuizen & Dagevos, 2008; Rudman et al., 2014). Echter, bleek uit de correlatiematrix dat er geen samenhang werd gevonden voor deze variabelen, maar wanneer deze werden getoetst in een regressieanalyse, bleken deze variabelen wel significant negatief samen te hangen. Dit betekent dat het hebben van de perceptie om buiten de GGZ een andere baan te vinden, ertoe leidt dat GGZ-professionals minder snel geneigd zijn om hun professie te verlaten. Een verklaring voor deze uitkomst kan beredeneerd worden vanuit de COR-theorie. Wanneer GGZ-professionals de perceptie hebben dat het risico om persoonlijke bronnen te verliezen groter is dan het vergaren van persoonlijke bronnen wanneer zij van baan en sector zouden veranderen, zal dit ervoor kunnen zorgen dat zij een verminderde intentie hebben om hun professie te verlaten (Hobfoll, 1989). Zoals eerder gesteld, kan ‘risico aversie’ ertoe leiden dat werknemers niet de stap zetten om elders een andere baan aan te nemen (Allen et al., 2016; Swider et al., 2011; Vardaman et al., 2015). De mate van risico aversie is per individu verschillend, waardoor persoonlijke eigenschappen van het individu kunnen helpen om dit effect te kunnen verklaren (bijv. mate van angst) (Eisenberg, Baron, & Seligman, 1998). Daarnaast kan het maken van de stap om de professie te verlaten de ‘risico aversie’ groter maken, omdat veel GGZ-professionals zijn opgeleid tot een specifiek beroep (Jaspers, 2009). Het verlaten van de huidige professie kan ertoe leiden dat de GGZ-professional

zijn/haar bigregistratie kwijtraakt, waardoor hij/zij niet gemakkelijk terug kan gaan naar de zorgfunctie die hij/zij had (CIBG, 2020). Dit kan leiden tot een permanent verlies van de eerder opgedane kennis en ervaring (Rudman et al., 2014). Tot slot zouden de GGZ-professionals tevreden kunnen zijn met de huidige organisatie (o.a. door salaris, arbeidsvoorwaarden en organisatiecultuur) waardoor zij niet graag de organisatie verlaten voor een andere baan. Uit onderzoek blijkt namelijk dat tevredenheid met de huidige organisatie een belangrijke rol speelt in de betrokkenheid van de werknemer waardoor hij/zij minder snel zal overwegen om de organisatie te verlaten (Meyer et al., 2002).

5.1.2. Hypothese 2: de relatie tussen Leader-member exchange en professionele turnoverintentie

Zoals overeenstemmend met de literatuur, blijkt dat LMX sterk samenhangt met professionele turnoverintentie (Nei et al., 2015; Robson & Robson, 2016). Deze relatie is negatief van aard, waardoor het ervaren van een hoge mate van LMX ervoor zorgt dat GGZ-professionals minder geneigd zijn om hun professe te verlaten. Dit indiceert dat LMX een grote rol speelt voor GGZ-professionals in het al dan niet verlaten van zijn/haar professe, wat overeenkomt met de onderzoeken van onder andere Nei en collega's (2015) en Robson en Robson (2016).

5.1.3. Hypothese 3: Leader-member exchange als moderator voor de relatie tussen *perceived employability* en professionele turnoverintentie

Zoals besproken, werd er verwacht dat LMX een versterkend effect zou hebben op de relatie tussen zowel interne kwalitatieve als kwantitatieve *perceived employability* en professionele turnoverintentie. Door het ervaren van LMX, werd er verwacht dat de GGZ-professionals wegens zowel de gevormde veilige werkomgeving en de norm van reciprociteit, sterker geneigd zouden zijn om interne baankansen te benutten en dus bij de huidige professe te blijven (o.a. Cropanzano & Mitchel, 2005). Echter blijkt deze redenatie niet op te gaan en blijkt LMX geen moderator voor zowel interne kwalitatieve- als kwantitatieve *perceived employability*. Een verklaring die hiervoor gegeven kan worden, is dat LMX als de 'normale gang van zaken' wordt geïnterpreteerd, waardoor de GGZ-professional niet het gevoel heeft iets te moeten terug doen voor de leidinggevende/organisatie (Cropanzano & Mitchel, 2005). Daarnaast is de GGZ een specifieke context, aangezien de leidinggevend en medewerkers vaak nauw met elkaar samenwerken in teamverband. Hierdoor kan het zijn dat de reciprociteit van GGZ-professionals voor de ervaren LMX zich op een andere manier uit dan het maken van de keuze om zijn/haar

kwaliteiten en *employability* in te zetten voor de organisatie/leidinggevende waarmee zij ervoor kiezen om bij de huidige professie te blijven. De reciprociteit zou zich ook kunnen uiten door het laten zien van betrokkenheid en informatiedeling binnen het team tijdens werktijd (Barbara, 2018; Cropanzano & Mitchel, 2005; López-Ibort et al., 2020). Deze verklaringen zouden redenen kunnen zijn voor het niet vinden van een effect van LMX op de relatie tussen zowel interne kwalitatieve als kwantitatieve *perceived employability* op professionele turnoverintentie.

Daarnaast werd er verwacht dat LMX als buffer kon dienen voor de relatie tussen zowel externe kwalitatieve en kwantitatieve *perceived employability* en professionele turnoverintentie. Door het ervaren van LMX door GGZ-professionals, werd verwacht dat zij door zowel de gevormde veilige werkomgeving en de norm van reciprociteit, een mindere intentie zouden hebben om de huidige professie te verlaten en buiten de GGZ een andere baan aan te nemen (Cropanzano & Mitchel, 2005). Daarentegen bleek uit het resultatenhoofdstuk dat LMX eveneens geen moderator blijkt te zijn voor deze relaties. Een eerste verklaring voor het niet vinden van een moderatie effect, kan zijn dat LMX als minder belangrijk wordt ervaren door GGZ-professionals wanneer zij de perceptie hebben dat zij buiten de GGZ makkelijk een andere of betere baan kunnen krijgen. Zij zullen zich minder afhankelijk kunnen voelen van de huidige baan doordat zij de zekerheid voelen elders aan de slag te kunnen gaan (Chudikowski, 2012; Forrier et al., 2015; Gesthuizen & Dagevos, 2008; Van Harten et al., 2015). Hierdoor kunnen de GGZ-professionals een mindere noodzaak voelen om te investeren in een goede LMX. Dit zou ertoe kunnen leiden dat zij minder energie zullen steken om iets terug te geven aan zijn/haar leidinggevende/organisatie, waardoor zij in mindere mate zullen voldoen aan de norm van reciprociteit (Cropanzano & Mitchel, 2005). Een tweede mogelijke verklaring voor het niet vinden van een moderatie-effect van LMX, zijn de nieuwe carrière-modellen waarin de werknemer zich verantwoordelijk voelt voor zijn/haar eigen carrière en daarmee zelf de regie in handen neemt. De werknemer zal zich hierdoor minder verplicht voelen om loyaal te zijn naar zijn/haar leidinggevende/organisatie voor de inspanningen die zij voor hem/haar verrichten (De Cuyper et al., 2010). Wanneer de GGZ-professionals zich gedragen volgens de nieuwe carrière-modellen, zal het ervaren van LMX geen invloed hebben op het al dan niet overwegen om de GGZ te verlaten. Voor de derde verklaring geldt hetzelfde als voor hypothesen 3a en 3b, waarbij de reciprociteit voor het ervaren van LMX zich op een andere manier kan uiten (bijv. betrokkenheid en informatiedeling tijdens werk) dan het maken van de keuze om bij de huidige professie te blijven (Barbara, 2018; Cropanzano & Mitchel, 2005; López-Ibort et al., 2020). Afleidend uit de resultaten en de mogelijke verklaringen kan er

gesteld worden dat LMX niet als buffer dient voor de relatie tussen zowel kwalitatieve als kwantitatieve *perceived employability*.

5.2. Theoretische implicaties

Dit onderzoek heeft een bijdrage geleverd aan de wetenschap door een aanvulling te geven op de bestaande literatuur die bekend is over de concepten *perceived employability*, professionele turnoverintentie en LMX.

Allereerst zijn de vier dimensies van *perceived employability* onderzocht in een andere context dan de service- en onderwijssector, namelijk in de GGZ-sector. Dit draagt bij aan het *employability*-turnoverintentie vraagstuk in de context van de zorg. Daarbij is er geprobeerd om een eenduidig antwoord te krijgen over hoe de vier dimensies van *perceived employability* – gebaseerd op het onderzoek van De Cuyper en De Witte (2011) – samenhangen met professionele turnoverintenties in deze context. Uit de data-analyse blijkt dat hier nog geen eenduidig antwoord op gegeven kan worden. Ten eerste blijkt er geen effect te zijn van interne kwalitatieve *perceived employability* op professionele turnoverintentie. Ten tweede blijkt in overeenstemming met de besproken literatuur dat interne kwantitatieve *perceived employability* leidt tot verminderde professionele turnoverintentie en dat externe kwalitatieve *perceived employability* de ontwikkeling van professionele turnoverintentie vergroot (De Cuyper & De Witte, 2011; Forrier et al., 2015; Nelissen et al., 2017; Rudman et al., 2014). Tot slot leidt externe kwantitatieve *perceived employability* eveneens tot gereduceerde professionele turnoverintentie, maar dit is het tegenovergestelde van wat er werd gesteld in de literatuur.

De resultaten van het onderzoek geven hiermee deels een verduidelijking betreffende de ‘management paradox’ literatuur: wanneer GGZ-professionals de perceptie hebben om buiten de organisatie/GGZ een betere baan te kunnen vinden, zullen zij geneigd zijn om hun huidige professe te verlaten en zal de investering van de organisatie in de *employability* van de werknemer verloren kunnen gaan. Dit resultaat indiceert dat de management paradox bestaat. Daarentegen zullen de GGZ-professionals wel bij de organisatie willen blijven wanneer zij de perceptie hebben om intern en/of extern een andere baan te kunnen vervullen, waarmee het investeren in de *employability* wel voordelig blijkt te zijn voor de organisatie. Dit spreekt de management paradox tegen. De Vos en collega’s (2017) bevestigen dat het investeren in de *employability* van werknemers ten goede komt voor de organisatie, mits zij interne baankansen aanbieden. Er bestaat dus alleen een risico voor *perceived employability* wanneer werknemers de perceptie hebben buiten de organisatie een betere baan te kunnen vinden (De Cuyper & De

Witte, 2011). De ‘management paradox’ lijkt dus voornamelijk af te hangen van de perceptie van de werknemer over de interne en externe arbeidsmarkt.

Ten tweede blijkt LMX een sterke relatie te hebben met professionele turnoverintentie, wat de bestaande literatuur over deze relatie bevestigt (Nei et al., 2015; Robson & Robson, 2016). Daarentegen is er geen moderatie-effect gevonden voor LMX op de relatie tussen *perceived employability* en professionele turnoverintenties. Deze resultaten geven aan dat LMX een belangrijke rol speelt in het al dan niet ontwikkelen van professionele turnoverintentie, maar dit geen versterkende of bufferende context variabele is voor de samenhang tussen *perceived employability* en professionele turnoverintentie. LMX blijkt hierdoor geen buffer te zijn voor de ‘management paradox’, zoals wel verwacht werd aan de hand van de besproken literatuur (Cropanzano & Mitchel, 2005; Nei et al., 2015; Robson & Robson, 2016).

5.3. Praktische implicaties

Naast de theoretische implicaties, levert het onderzoek ook inzichten op voor de praktijk. Allereerst kan het interessant zijn voor Altrecht om in de *perceived employability* van zijn/haar GGZ-professionals te investeren als een retentiestrategie. Het is hierbij belangrijk om zich te richten op de interne kwantitatieve *perceived employability*. Altrecht zou dit kunnen doen door de baankansen op de interne arbeidsmarkt meer zichtbaar, toegankelijk en aantrekkelijk te maken voor de GGZ-professionals. Het is hierbij belangrijk dat Altrecht investeert in zijn/haar zorgpersoneel door bijvoorbeeld het aanbieden van job-rotatieschema’s, organisatie-specifieke trainingen en/of werkverrijking (De Cuyper & De Witte, 2011; Forrier et al., 2015). Daarnaast is het aan te raden om de externe kwalitatieve *perceived employability* te reduceren. Daar is geen specifieke strategie voor uit te werken, behalve dat het focussen op het vergroten van de interne *perceived employability* mogelijk een bij-effect heeft waarbij externe kwalitatieve *perceived employability* wordt verminderd (De Cuyper & De Witte, 2011).

Daarnaast blijkt het voor Altrecht belangrijk om de mate van LMX te bevorderen voor de GGZ-professionals om professionele turnoverintentie te voorkomen. Dit kan gedaan worden door leidinggevenden te trainen in gedragingen die bijdragen aan het ontwikkelen van een hoge kwaliteit van LMX. Hierbij is het mogelijk om leidinggevenden te trainen in actieve luistervaardigheden, communicatie met hun medewerkers en het delen van verwachtingen (Dulebohn, 2012). Daarbij is het bevorderlijk dat leidinggevenden minimaal twee meetings per jaar organiseren met hun medewerkers, waarin zij kunnen praten over de problemen waar zij tegenaan lopen tijdens hun werk en samen met hun leidinggevenden naar een oplossing kunnen

zoeken (Breevaart, Bakker, Demerouti & Van den Heuvel, 2015). Om dit te kunnen verwezenlijken binnen de organisatie, is het belangrijk dat dit wordt opgenomen in de HR-cirkel van selectie, training en ontwikkeling zodat dit continu wordt doorgevoerd binnen de organisatie (Robson & Robson, 2016).

5.4. Beperkingen

In deze paragraaf worden er een aantal beperkingen besproken met betrekking tot het onderzoeksdesign en de steekproef.

5.4.1. Onderzoeksdesign

Allereerst is het onderzoek cross-sectioneel uitgevoerd wegens praktische overwegingen. Doordat de data maar op één meetmoment is verkregen, kan er alleen gesproken worden over samenhang en geen causaliteit (Verhoeven, 2011; Verschuren & Doorewaard, 2007). De gevonden effecten zouden dus ook andersom kunnen zijn.

Daarnaast is de data verzameld aan de hand van een vragenlijst die een beroep doet op zelfevaluaties. De zelfevaluaties werden door de vragenlijst op één moment gemeten, wat de subjectiviteit van de data vergroot. Daarbij bestond de kans op sociaal wenselijke antwoorden bij het invullen van de vragenlijst (Conway & Lance, 2010). Tevens berust de data van het onderzoek zich alleen op de visie van de zorgmedewerkers en zijn de visies van andere functies niet meegenomen (bijv. leidinggevend/management). Deze aspecten zorgen ervoor dat de betrouwbaarheid van het onderzoek verminderd kan zijn en de kans op *common method bias* wordt vergroot waardoor de interne validiteit van het onderzoek in het geding kan komen. Om de *bias* in dit onderzoek zoveel mogelijk te beperken, zijn er gevalideerde en betrouwbare meetschalen gebruikt, zijn de verschillende concepten apart gemeten in de vragenlijst, hadden de respondenten de mogelijkheid om de vragenlijst in eigen tijd en omgeving in te vullen en werd de nadruk op de anonimiteit en vertrouwelijkheid van het onderzoek gelegd (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003; Verhoeven, 2011; Verschuren & Doorewaard, 2007).

Ten derde bestaat er de mogelijkheid dat er *self selection bias* is opgetreden aangezien de dataverzameling is gedaan middels een online vragenlijst. De zorgmedewerkers binnen Altrecht hadden hierbij de keuze of zij mee wilde doen aan het onderzoek. De zorgmedewerkers die ervoor hebben gekozen om mee te doen met het onderzoek, kunnen andere kenmerken hebben dan de groep zorgmedewerkers die de keuze hebben gemaakt om hier niet aan mee te doen (Bethlehem, 2010). Dit kan nadelig zijn geweest voor de externe validiteit van het onderzoek.

5.4.2. Steekproef

De representativiteit van de steekproef is niet optimaal, aangezien de arbeidsduur en het aantal zorgmedewerkers met een agogische en psychologische functie niet overeenkomen met de onderzoekspopulatie. Hiermee is de externe validiteit niet optimaal. Ten eerste is de vragenlijst via e-mail verstuurd, wat kan leiden tot een hoge non-respons. Desondanks was de reactiepercentage voor dit onderzoek 25.24%, wat redelijk hoog is voor het uitsturen van een online vragenlijst (Verschuren & Doorewaard, 2007). Wel zorgt het reactiepercentage voor een selectieve steekproef wegens *self selection bias*. Ten tweede is het onderzoek maar bij één GGZ-organisatie uitgevoerd. Ondanks dat de steekproef 353 participanten telt en Altrecht een grote GGZ-instelling is in Midden-Nederland, is de steekproef niet te generaliseren naar alle zorgmedewerkers in de gehele GGZ-sector. Andere instellingen – met name kleinere instellingen – kunnen andere kenmerken hebben waarbij zij bijvoorbeeld een andere verdeling hebben in het aantal zorgmedewerkers per functie (ggznederland, 2020), waardoor een gelijksoortig onderzoek bij deze instellingen mogelijk tot andere resultaten leidt.

5.5. Vervolgonderzoek

Uit dit onderzoek blijkt dat de ‘management paradox’ nog niet volledig beantwoord kan worden, waardoor aanvullend onderzoek hiernaar interessant kan zijn. In een vervolgonderzoek zou er aandacht besteed kunnen worden aan hoe de vier dimensies van *perceived employability* (intern versus extern en kwalitatief versus kwantitatief) elkaar beïnvloeden. Het kan interessant zijn om bijvoorbeeld te onderzoeken of de interne kwalitatieve en kwantitatieve *perceived employability* de effecten van externe kwalitatieve *perceived employability* op professionele turnoverintentie kunnen bufferen (De Cuyper & De Witte, 2011). Hierbij dient interne *perceived employability* als moderator voor de relatie tussen externe kwalitatieve *perceived employability* en professionele turnoverintentie. Dit zou namelijk betekenen dat GGZ-organisaties de retentie kunnen vergroten wanneer zij de interne *perceived employability* van hun GGZ-professionals vergroten. Daarnaast kan het voor vervolgonderzoeken interessant zijn om te kijken of er een andere contextvariabele dan LMX gebruikt kan worden om de relatie tussen *perceived employability* en professionele turnoverintentie te kunnen verklaren (Forrier et al., 2015; Nelissen et al., 2017; Sánchez-Manjavacas et al., 2014).

Ten tweede blijkt uit de correlatiematrix dat leeftijd negatief samenhangt met de vier dimensies van *employability* en professionele turnoverintentie. Dit kan erop duiden dat hoe ouder de GGZ-professional is, hoe minder ‘employable’ hij/zij zich voelt en ook minder snel

geneigd is om professionele turnoverintenties te ontwikkelen. Om dit te kunnen onderzoeken, is het interessant om niet alleen kalenderleeftijd mee te nemen maar ook de subjectieve leeftijd van de werknemer mee te nemen, aangezien werknemers eerder geneigd zijn om zich hiernaar te gedragen (Stephan, Demulier, & Terracciano, 2012). Het kan interessant zijn om een vervolgonderzoek te doen naar de invloed van subjectieve leeftijd van de werknemer op de relatie tussen *employability* en professionele turnoverintentie.

Daarnaast is het interessant om het onderzoek longitudinaal uit te voeren. Wanneer de relaties tussen de kernconcepten op meerdere momenten worden gemeten in tijd, zal er meer gezegd kunnen worden over de causaliteit van de gevonden relaties tussen de concepten. Hieraan toevoegend is dit onderzoek uitgevoerd bij GGZ-professionals binnen één organisatie, waardoor deze een specifieke onderzoekspopulatie is. Het is van belang om het onderzoek eveneens bij andere GGZ-instellingen te doen, zodat er meer bekend wordt over de relatie tussen *perceived employability* en professionele turnoverintentie binnen de GGZ-sector, waardoor de resultaten representatiever en daarmee bruikbaar worden bevonden voor de GGZ-context in het algemeen.

Ten vierde kan het een toegevoegde waarde zijn om het onderzoek vanuit meerdere perspectieven te onderzoeken. In dit onderzoek zijn alleen de zelfpercepties van GGZ-professionals meegenomen, maar het zou ook interessant zijn om perspectieven van andere medewerkers mee te nemen (o.a. management/leidinggevenden). Voor LMX zou bijvoorbeeld de perceptie van leidinggevenden een toegevoegde waarde kunnen zijn, aangezien dit gaat om interactie tussen medewerkers en leidinggevenden (Van der Kam et al., 2015).

Tot slot zorgt de kwantitatieve aard van het onderzoek ervoor dat er weinig uitleg gegeven kan worden voor de gevonden resultaten. Een kwalitatief vervolgonderzoek zou een aanvulling kunnen zijn op dit onderzoek, zodat er een inkleuring gegeven kan worden voor de gevonden resultaten. Het is met name interessant om door middel van kwalitatief onderzoek erachter te komen waarom er geen effect is gevonden voor interne kwalitatieve *perceived employability* op professionele turnoverintentie en hoe de onverwachte negatieve samenhang tussen externe kwantitatieve *perceived employability* en professionele turnoverintentie verklaard kan worden. Daarbij kunnen interviews nuttig zijn om erachter te komen of er andere contextfactoren belangrijk zijn voor GGZ-professionals die als moderator kunnen dienen voor de relatie tussen *perceived employability* en professionele turnoverintenties. Ook voor kwalitatief onderzoek is het belangrijk om meerdere perspectieven mee te nemen in het onderzoek, om een totaalbeeld te krijgen van hoe *perceived employability* en professionele turnoverintentie samenhangen.

5.6. Conclusie

Employability van zorgmedewerkers wordt zeer belangrijk geacht, gezien de turbulente omgeving waaraan zij onderhevig zijn. Zij kunnen hierdoor beter omgaan met de heersende werkdruk doordat zij over een aantal vaardigheden en bereidheid beschikken om zich aan te kunnen passen. Ondanks de positieve kanten van *employability* voor zowel de zorgmedewerker zelf als de organisatie, kan de *employability* van werknemers ook leiden tot het ontwikkelen van turnoverintenties. Dit is voor de GGZ in het bijzonder een groot risico, aangezien zij al kampt met een groot personeelstekort. De onduidelijkheid over de invloed van *employability* op turnoverintenties, wordt ook wel de management paradox genoemd. Om de management paradox te kunnen verklaren, zou LMX een belangrijke contextvariabele kunnen zijn. LMX zou namelijk door de reciprociteitsnorm als het onderliggende mechanisme, de positieve effecten van *employability* kunnen versterken en een buffer kunnen vormen voor de negatieve effecten zoals turnoverintenties. Dit onderzoek heeft als doel om enerzijds meer duidelijkheid te krijgen over de relatie tussen *employability* en turnoverintentie en anderzijds hoe LMX deze relatie kan modereren. Hiervoor is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

‘In hoeverre zorgen interne, externe, kwalitatieve en kwantitatieve perceived employability voor professionele turnoverintenties onder GGZ-professionals en in hoeverre wordt deze relatie door hun ervaren Leader-Member Exchange gemodereerd?’

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag, zijn de GGZ-professionals die werkzaam zijn binnen Altrecht, als onderzoekspopulatie gebruikt. Dit leidde tot 353 participanten, waarbij de data kwantitatief en cross-sectioneel is verzameld.

Concluderend kan er gesteld worden dat als GGZ-professionals de perceptie hebben om op de interne arbeidsmarkt een andere baan te kunnen vinden, dit leidt tot een mindere intentie om de professie te verlaten. Dit geldt eveneens wanneer zij de perceptie hebben om buiten de GGZ een andere baan te kunnen vinden. Daarentegen blijkt dat GGZ-professionals met een perceptie om buiten de GGZ een betere baan te kunnen vinden, wel sneller geneigd zijn om hun professie te verlaten. Hiermee kan er gesteld worden dat de management paradox te niet gaat, mits de GGZ-professional de perceptie heeft binnen de organisatie een andere baan te kunnen vinden en niet de perceptie heeft om buiten de GGZ een betere baan te kunnen vinden. Daarnaast blijkt LMX een belangrijke baanfactor voor GGZ-professionals om minder snel professionele turnoverintenties ontwikkelen. Tevens wordt LMX niet als moderator bevonden voor de relatie

tussen *employability* en professionele turnoverintentie. Al met al kan er gesteld worden dat zowel de perceptie met betrekking tot de interne (andere/vergelijkbare banen) als externe arbeidsmarkt (andere en betere banen) belangrijk zijn voor het al dan niet ontwikkelen van professionele turnoverintentie, maar er nog meer onderzoek noodzakelijk is naar mogelijke contextvariabelen als moderator voor de relatie tussen *employability* en professionele turnoverintentie.

6. Literatuurlijst

Acikgoz, Y., Sumer, H. C., & Sumer, N. (2016). Do employees leave just because they can? Examining the perceived employability–turnover intentions relationship. *The Journal of psychology, 150*(5), 666-683.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes, 50*(2), 179-211.

Allen, D. G., Peltokorpi, V., & Rubenstein, A. L. 2016. When “embedded” means “stuck”: Moderating effects of job embeddedness in adverse work environments. *Journal of Applied Psychology, 101*: 1670–1686.

Åsvoll, H. (2014). Abduction, deduction and induction: can these concepts be used for an understanding of methodological processes in interpretative case studies?. *International Journal of Qualitative Studies in Education, 27*(3), 289-307.

Barbara, L. (2018). Developing the Leader-Member Exchange Theory in Nursing: Seeing from an Introvert Eye. *Jurnal Keperawatan Muhammadiyah, 3*(1).

Bernston, E. & Marklund, S. (2007). ‘The relationship between perceived employability and subsequent health’. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations, 21* (3), 279-292.

Berntson, E. (2008), “Employability perceptions: nature, determinants, and implications for health and well-being”, *doctoral dissertation, Department of Psychology, Stockholm University, Stockholm*.

Berntson, E., Näswall, K., & Sverke, M. (2010). The moderating role of employability in the association between job insecurity and exit, voice, loyalty and neglect. *Economic and Industrial Democracy, 32*, 215–230.

Bethlehem, J. (2010). Selection bias in web surveys. *International Statistical Review, 78*(2), 161-188.

Biron, M., & Boon, C. (2013). Performance and turnover intentions: A social exchange perspective. *Journal of Managerial Psychology, 28*, 511-531.

Blau, G. (2007). Does a corresponding set of variables for explaining voluntary organizational turnover transfer to explaining voluntary occupational turnover? *Journal of Vocational behavior, 70*(1), 135-148.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley.

Bobbio, A., & Manganelli, A. M. (2015). Antecedents of hospital nurses' intention to leave the organization: A cross sectional survey. *International Journal of Nursing Studies*, 52(7), 1180-1192.

Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & van den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754-770.

Brunetto, Y., Farr-Wharton, R., & Shacklock, K. (2010). The impact of supervisor-subordinate relationships on morale: implications for public and private sector nurses' commitment. *Human Resource Management Journal*, 20(2), 206-225.

Chudzikowski, K. (2012). Career transitions and career success in the 'new' career era. *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 298-306.

CIBG. (2020). *BIG-register*. Geraadpleegd van <https://www.bigregister.nl/over-het-big-register/maatregelen/uitleg-maatregelen>

Cohen, A. (1998). An examination of the relationship between work commitment and work outcomes among hospital nurses. *Scandinavian Journal of Management*, 14(1-2), 1-17.

Collini, S. A., Guidroz, A. M., & Perez, L. M. (2015). Turnover in health care: the mediating effects of employee engagement. *Journal of nursing management*, 23(2), 169-178.

Conway, J. M., & Lance, C. E. (2010). What reviewers should expect from authors regarding common method bias in organizational research. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 325-334.

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.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.

De Cuyper, N., & De Witte, H. (2011). The management paradox: Self-rated employability and organizational commitment and performance. *Personnel Review*, 40(2), 152-172.

De Cuyper, N., Mauno, S., Kinnunen, U., & Mäkikangas, A. (2011). The role of job resources in the relation between perceived employability and turnover intention: A prospective two-sample study. *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 253-263.

De Grip, A., Van Loo, J. and Sanders, J. (2004), “The industry employability index: taking account of supply and demand characteristics”, *International Labour Review*, 143(3), 211-33.

De Oliveira, D. R., Griep, R. H., Portela, L. F., & Rotenberg, L. (2017). Intention to leave profession, psychosocial environment and self-rated health among registered nurses from large hospitals in Brazil: a cross-sectional study. *BMC health services research*, 17(1), 21.

De Vos, A., Forrier, A., Van der Heijden, B., & De Cuyper, N. (2017). Keep the expert! Occupational expertise, perceived employability and job search. *Career Development International*, 22(3), 318-332

Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of management*, 38(6), 1715-1759.

Eisenberg, A. E., Baron, J., & Seligman, M. E. (1998). Individual differences in risk aversion and anxiety. *Psychological Bulletin*, 87(1), 245-251.

Emerson, R. M. 1976. Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335-362.

Erdogan, B., & Bauer, T. N. (2014). Leader-member exchange (LMX) theory: The relational approach to. *The Oxford handbook of leadership and organizations*, 407-434.

Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. sage.

Flinkman, M., & Salanterä, S. (2015). Early career experiences and perceptions—a qualitative exploration of the turnover of young registered nurses and intention to leave the nursing profession in Finland. *Journal of nursing management*, 23(8), 1050-1057.

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

Forrier, A., Verbruggen, M., & De Cuyper, N. (2015). Integrating different notions of employability in a dynamic chain: The relationship between job transitions, movement capital and perceived employability. *Journal of Vocational Behavior*, 89, 56-64.

Gaertner, K.N., Nollen, S.D., 1992. Turnover intentions and desire among executives. *Human relations*, 45(5), 447-465.

Gesthuizen, M., & Dagevos, J. (2008). Mismatching of persons and jobs in the Netherlands: consequences for the returns to mobility. *Work, Employment and Society*, 22(3), 485-506.

- Ggz nederland (2018, 3 april). Personeelstekorten GGZ nemen alleen maar toe. Geraadpleegd op <https://www.ggz nederland.nl/actueel/personeelstekorten-ggz-nemen-alleen-maar-toe>
- Ggz nederland. (2020). *GGZ Instellingen*. Geraadpleegd van <https://www.denederlandseggz.nl/over-de-ggz/ggz-instellingen>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Hasselhorn, H. M., Conway, P. M., Widerszal-Bazyl, M., Simon, M., Tackenberg, P., Schmidt, S., ... & Muller, B. H. (2008). Contribution of job strain to nurses' consideration of leaving the profession-Results from the longitudinal European nurses' early exit study. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 34(6), 75.
- Hayes, L. J., O'Brien-Pallas, L., Duffield, C., Shamian, J., Buchan, J., Hughes, F., ... & Stone, P. W. (2006). Nurse turnover: a literature review. *International journal of nursing studies*, 43(2), 237-263.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513-524.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied psychology*, 50(3), 337-421.
- Hom, P. W., Caranikas-Walker, F., Prussia, G. E., & Griffeth, R. W. (1992). A meta-analytical structural equations analysis of a model of employee turnover. *Journal of applied psychology*, 77(6), 890.
- Jaspers, J. (2009). Specialismen in de gezondheidszorg. *Psychologie en Gezondheid*, 37(1), 2-4.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291.
- Karaevli, A., & Hall, D. T. T. (2006). How career variety promotes the adaptability of managers: A theoretical model. *Journal of Vocational behavior*, 69(3), 359-373.
- Kim, B. P., Lee, G., & Carlson, K. D. (2010). An examination of the nature of the relationship between Leader-Member-Exchange (LMX) and turnover intent at different organizational levels. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 591-597.

Kim, M. H., & Yi, Y. J. (2019). Impact of leader-member-exchange and team-member-exchange on nurses' job satisfaction and turnover intention. *International nursing review*, 66(2), 242-249.

Kirves, K., Kinnunen, U., Cuyper, N. D., & Makikangas, A. (2014). Trajectories of perceived employability and their associations with well-being at work—a three-wave study. *Journal of Personnel Psychology*, 13(1), 46–57.

Lazarova, M., & Taylor, S. (2009). Boundaryless careers, social capital, and knowledge management: Implications for organizational performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(1), 119-139.

Lee, Y. W., Dai, Y. T., Chang, M. Y., Chang, Y. C., Yao, K. G., & Liu, M. C. (2017). Quality of work life, nurses' intention to leave the profession, and nurses leaving the profession: A one-year prospective survey. *Journal of Nursing Scholarship*, 49(4), 438-444.

Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2006). Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(6), 723-746.

López-Ibort, N., González-de la Cuesta, D., Antoñanzas-Lombarte, T., & Gascón-Catalán, A. (2020). The Correlation between Leader–Member Exchange and Organisational Commitment among Spanish Registered Nurses: The Moderating Role of Sex and Hospital Size. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 721.

Lu, C. Q., Sun, J. W., & Du, D. Y. (2016). The relationships between employability, emotional exhaustion, and turnover intention: The moderation of perceived career opportunity. *Journal of Career Development*, 43(1), 37-51.

Maslyn, J. M., & Uhl-Bien, M. (2001). Leader-member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of Applied Psychology*, 86, 697–708.

McNatt, B. & Judge, T.A. (2008). Self-efficacy intervention, job attitudes, and turnover: a field experiment with employees in role transition. *Human Relations*, 61(6), 783-810.

Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389-414.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, *61*(1), 20–52.

Molm, L. D. (1994). Dependence and risk: Transforming the structure of social exchange. *Social Psychology Quarterly*, *57*, 163-176.

Nei, D., Snyder, L. A., & Litwiller, B. J. (2015). Promoting retention of nurses: a meta-analytic examination of causes of nurse turnover. *Healthcare management review*, *40*(3), 237-253.

Nelissen, J., Forrier, A., & Verbruggen, M. (2017). Employee development and voluntary turnover: Testing the employability paradox. *Human Resource Management Journal*, *27*(1), 152-168.

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.

Robson, A. & Robson, F. (2016), "Investigation of nurses' intention to leave: a study of a sample of UK nurses", *Journal of Health Organization and Management*, *30*(1), 154-173.

Rudman, A., Gustavsson, P., & Hultell, D. (2014). A prospective study of nurses' intentions to leave the profession during their first five years of practice in Sweden. *International journal of nursing studies*, *51*(4), 612-624.

Sánchez-Manjavacas, Á., Saorín-Iborra, M. C., & Willoughby, M. (2014). Internal employability as a strategy for key employee retention. *Innovar*, *24*(53), 7-22.

Sandars, J., Langlois, M., & Waterman, H. (2007). Online collaborative learning for healthcare continuing professional development: a cross-case analysis of three casestudies, *Medical Teacher*, *29*(1), 9-17.

Schriesheim, C. A., Castro, S. L., & Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices. *The Leadership Quarterly*, *10*(1), 63-113.

Swider, B. W., Boswell, W. R., & Zimmerman, R. D. (2011). Examining the job search–turnover relationship: The role of embeddedness, job satisfaction, and available alternatives. *Journal of applied psychology*, *96*(2), 432.

Tett, R.P., & Meyer, J.P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259–293.

Thaler, R. (1980). Toward a positive theory of consumer choice. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1, 39–60.

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

Townsend, K., & Wilkinson, A. (2010). Managing under pressure: HRM in hospitals. *Human Resource Management Journal*, 20(4), 332-338.

Van den Broeck, A., De Cuyper, N., Baillien, E., Vanbelle, E., Vanhercke, D. & De Witte, H. (2014). “Perception of organization’s value support and perceived employability: insights from self-determination theory”, *International Journal of Human Resource Management*, 25(13), 1904-1918.

Van der Heijde, C.M. & Van der Heijden, B.I.J.M. (2006), “A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability”, *Human Resource Management*, 45(3), 449-76.

Van der Heijden, B. I., Gorgievski, M. J., & De Lange, A. H. (2016). Learning at the workplace and sustainable employability: a multi-source model moderated by age. *European journal of work and organizational psychology*, 25(1), 13-30.

Van der Heijden, B., & Spurk, D. (2019). Moderating role of LMX and proactive coping in the relationship between learning value of the job and employability enhancement among academic staff employees. *Career Development International*, 24(2), 163-186.

Van der Kam, N. A., van der Vegt, G. S., Janssen, O., & Stoker, J. I. (2015). Heroic or hubristic? A componential approach to the relationship between perceived transformational leadership and leader–member exchanges. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(4), 611-626.

Van Harten, J., Knies, E., & Leisink, P. (2016). Employer’s investments in hospital workers’ employability and employment opportunities. *Personnel Review*, 45(1), 84-102.

Vanhercke, D., De Cuyper, N., Peeters, E., & De Witte, H. (2014). Defining perceived employability: a psychological approach. *Personnel Review*, 43(4), 592-605.

Vardaman, J. M., Taylor, S. G., Allen, D. G., Gondo, M. B., & Amis, J. M. 2015. Translating intentions to behavior: The interaction of network structure and behavioral intentions in understanding employee turnover. *Organization Science*, 26, 1177–1191.

Van der Velde, M., Jansen, P. & Dijkers, J. (2018). *Praktijkgericht onderzoek: opzetten, uitvoeren, analyseren en rapporteren*. Hilversum, Nederland: Concept Uitgeefgroep.

Verbruggen, M., & De Vos, A. (2019). When people don't realize their career desires: toward a theory of career inaction. *Academy of Management Review*.

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.

World Health Organization (2020). Coronavirus disease 2019 (COVID-19): *situation report, 67*. Geraadpleegd op <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/331613/nCoVsitrep27Mar2020-eng.pdf>

7. Bijlagen

7.1. Informed consent

Beste deelnemer,

De zorgsector is alsmaar onderhevig aan een turbulente omgeving waarin veel veranderingen plaatsvinden. De afgelopen maanden is de zorgsector mede op de proef gesteld door het COVID-19 virus, waardoor het werk nog uitdagender en misschien zelfs meer van u vraagt dan voorheen. Doel van deze studie is te onderzoeken of het werken in een turbulente werkomgeving van de zorg, een beweegreden kan zijn voor zorgmedewerkers om de organisatie te verlaten en hoe direct leidinggevenden hun medewerkers beter kunnen ondersteunen.

Het invullen van de vragenlijst zal **hooguit 5 minuten** van uw tijd in beslag nemen. Het is belangrijk om te weten dat alle gegevens worden geanonimiseerd en niet worden gedeeld met derden. De data zal alleen op groepsniveau gepubliceerd worden zodat de anonimiteit gewaarborgd blijft. De uitkomsten van het onderzoek zullen uitsluitend gebruikt worden voor het onderzoeksverslag en samenvattend gepresenteerd worden aan Altrecht. De data zal behandeld en opgeslagen worden volgens de AVG-wetgeving. U heeft te allen tijde het recht om uw deelname te stoppen, zowel tijdens de dataverzameling als daarna. Neem daarvoor contact op via c.m.jongerijs2@students.uu.nl. Ook voor overige opmerkingen of vragen kunt u terecht bij dit emailadres.

- Ja, ik ga akkoord met deelname aan dit onderzoek (ga door naar vragenlijst) (1)
- Nee, ik ga niet akkoord met deelname aan dit onderzoek (beëindig vragenlijst) (2)

7.2. Vragenlijsten

7.2.1. Vragenlijst met bijhorende factoranalyse van *perceived employability*

Items en factorladingen perceived employability

Cronbach's $\alpha = .880$

Items	Factor			
	1	2	3	4
Interne kwantitatieve <i>perceived employability</i>				
Ik zou binnen Altrecht een andere baan kunnen vinden als ik daarnaar zou zoeken.		.830		
Ik zou binnen Altrecht makkelijk een andere baan kunnen vinden in plaats van mijn huidige baan.		.950		
Ik zou makkelijk kunnen veranderen van baan bij Altrecht als ik dat zou willen.		.873		
Ik ben ervan overtuigd dat ik snel een vergelijkbare baan kan vinden binnen Altrecht.		.609		
Interne kwalitatieve <i>perceived employability</i>				
Ik zou binnen Altrecht een betere baan kunnen vinden als ik daarnaar zou zoeken.				-.816
Ik zou binnen Altrecht makkelijk een betere baan kunnen vinden in plaats van mijn huidige baan.				-.868
Ik zou binnen Altrecht makkelijk kunnen doorstromen naar een betere baan als ik dit zou willen.				-.809
Ik ben ervan overtuigd dat ik snel een betere baan kan krijgen binnen Altrecht.				-.889
Externe kwantitatieve <i>perceived employability</i>				
Ik zou buiten de GGZ een andere baan kunnen vinden als ik daarnaar zou zoeken.				-.807
Ik zou buiten de GGZ makkelijk een andere baan kunnen vinden in plaats van mijn huidige baan.				-.973
Ik zou makkelijk kunnen veranderen van baan en buiten de GGZ een baan kunnen vinden als ik dat zou willen.				-.866
Ik ben ervan overtuigd dat ik snel een andere baan kan vinden buiten de GGZ.				-.537
Externe kwalitatieve <i>perceived employability</i>				
Ik zou buiten de GGZ een betere baan kunnen vinden als ik daarnaar zou zoeken.	.845			
Ik zou buiten de GGZ makkelijk een betere baan kunnen vinden in plaats van mijn huidige baan.	.967			
Ik zou makkelijk een betere baan buiten de GGZ kunnen vinden als ik dat zou willen.	.922			

Ik ben ervan overtuigd dat ik snel een betere baan kan vinden buiten de GGZ. .855

Eigenvalue	5.872	3.324	2.449	1.109
% van verklaarde variantie	36.70	20.78	15.30	6.93
Totaal verklaarde variantie				79.71

*noot: waarden onder de .300 worden niet getoond

7.2.2. Vragenlijst professionele turnoverintentie

Items en factorladingen turnoverintentie Cronbach's $\alpha = .908$

Items

-
1. 'Ik denk er vaak over na om mijn huidige functie/professie te verlaten'.
 2. 'Ik ben actief aan het zoeken naar andere banen buiten mijn functie/professie'.
 3. 'Ik wil zo snel mogelijk mijn functie/professie verlaten'.
 4. 'Ik heb de voorkeur voor een andere baan dan de baan die ik nu heb'.

7.2.3. Vragenlijst Leader-member exchange

Meetschaal LMX Cronbach's $\alpha = .872$

Items

-
1. 'Mijn leidinggevende is tevreden met mijn werk'
 2. 'Mijn leidinggevende begrijpt mijn werkproblemen en werkbehoeften'
 3. 'Mijn leidinggevende erkent mijn potentie'
 4. 'Mijn leidinggevende is bereid om zijn/haar macht te gebruiken om mij te helpen om mijn werkproblemen op te lossen'
 5. 'Mijn leidinggevende is bereid om mij 'te redden/te helpen' ten koste van zichzelf'
 6. 'Ik heb genoeg vertrouwen in mijn leidinggevende dat ik zijn/haar beslissingen zal verdedigen als hij/zij niet aanwezig is'
 7. 'Ik heb een goede werkrelatie met mijn leidinggevende'