

Het Stimuleren van Role Breadth Self-efficacy bij Oudere Werknemers door Leidinggevenden

M.J.A. Mutsaers (5645603)

Universiteit Utrecht

Master's Thesis, Educational Sciences (201600025)

M.J.A. Mutsaers

Universiteit Utrecht, 8 juni 2020

Onder begeleiding van Dr. I. Kolkhuis-Tanke

Tweede lezer: Dr. C. Hulshof

Te bereiken op: [m.j.a.mutsaers@students.uu.nl](mailto:m.j.a.mutsaers@students.uu.nl)

### Samenvatting

Arbeidsmobiliteit is een factor die individuen in staat stelt om mee te bewegen met veranderingen op de arbeidsmarkt. Van oudere werknemers wordt verondersteld dat zij minder arbeidsmobiliteit vertonen. De mate van arbeidsmobiliteit hangt samen met de *role breadth self-efficacy* van werknemers. Daarnaast wordt arbeidsmobiliteit gestimuleerd door mogelijkheden voor het opdoen van ervaring met het uitvoeren van bredere en proactieve taken. De beschikbare mogelijkheden en de ontwikkeling van *role breadth self-efficacy* lijken samen te hangen met gedrag van leidinggevend. In huidig kwalitatief onderzoek werd onderzocht welk gedrag van leidinggevend de ontwikkeling van *role breadth self-efficacy* bij oudere werknemers stimuleert. Hierbij stond de volgende onderzoeksvraag centraal: *'hoe ervaren oudere werknemers hun leidinggevende als stimulerend in de ontwikkeling van hun role breadth self-efficacy?'*. Om inzicht te krijgen in de percepties van oudere werknemers werden semigestructureerde interviews afgenomen. Resultaten toonden aan dat zowel direct gedrag van een leidinggevende in de vorm van aanmoediging, beschikbaarheid en waardering, als een organisatiecontext voor leren en ontwikkelen door oudere werknemers als stimulerend wordt ervaren in het ontwikkelen van *role breadth self-efficacy*. Ten aanzien van het bevorderen van arbeidsmobiliteit zouden leidinggevend meer aandacht kunnen besteden aan een leerklimaat waarin oudere medewerkers *role breadth self-efficacy* kunnen ontwikkelen.

*Keywords: role breadth self-efficacy, oudere werknemers, gedrag van leidinggevend*

### Abstract

A factor that enables individuals to keep up with changes in the current labor market is labor mobility. It is often assumed that older employees exhibit less labor mobility. The degree of labor mobility is related to the role breadth self-efficacy of employees. Labor mobility is also stimulated by the opportunities employees get to gain experiences with performing tasks outside the current task requirements and responsibilities. These possibilities are influenced by the behavior of their leaders. This qualitative study investigates which behavior of leaders influences the development of role breadth self-efficacy among older employees. The research question of this study was: ‘how do older employees perceive their supervisor as stimulating in the development of their role breadth self-efficacy?’. To gain insight into the perceptions of older employees, semi-structured interviews are conducted. Results showed that both direct managerial behavior in the form of encouragement, availability and appreciation, as well as an organization context for learning and development is perceived as stimulating in the development of role breadth self-efficacy by older employees. With regard to promoting labor mobility, managers could pay more attention to a learning climate in which older employees can develop role breadth self-efficacy.

*Keywords: role breadth self-efficacy, older employees, leadership behavior*

Meebewegen met veranderingen in taken en structuren op de arbeidsmarkt vraagt flexibiliteit van werknemers en werkgevers. Een factor die de flexibiliteit van een werknemer stimuleert is arbeidsmobiliteit, omschreven als transities in de arbeidspositie van een individu (Zwinkels, Ooms, & Sanders, 2009). Vrijwillige arbeidsmobiliteit kan leiden tot loopbaansucces en betere inzetbaarheid van werknemers (De Winne, Stynen, Gilber, & Sels, 2008; Gesthuizen & Dagevos, 2005) en zorgt ervoor dat werkgevers een betere match kunnen vinden tussen noodzakelijke en beschikbare werknemers (van Echtelt, Schellingerhout, & de Voogd-Hamelink, 2015). Van oudere werknemers, gedefinieerd als werknemers met een leeftijd hoger dan 50 jaar, wordt verondersteld dat zij minder arbeidsmobiliteit vertonen doordat zij minder goed in staat zijn om hun persoonlijke capaciteiten af te stemmen op de veranderingen op de arbeidsmarkt (Edwards, 2007; Ilmarinen, 2001; McCarthy, Heraty, Cross, & Cleveland, 2014). Juist de arbeidsdeelname van werknemers tussen de 50 en 75 jaar is de afgelopen tien jaar met meer dan 30% gestegen (Centraal Bureau voor Statistiek, 2019). Het is van belang om te onderzoeken hoe de mogelijke beperkingen met betrekking tot arbeidsmobiliteit van deze werknemers verminderd kunnen worden zodat ook zij flexibel blijven en op die manier hun plek op de arbeidsmarkt behouden en optimaal benutten.

De Wolff, Luijkx en Kerkhofs (2003) stellen dat het mobiliteitsvermogen van werknemers groter wordt naarmate zij vaker arbeidsmobiliteit ervaren. Actoren in de omgeving, waaronder leidinggevendenden, kunnen mogelijkheden bieden die oudere werknemers in staat stellen om deze ervaring op te doen (Bollérot, 2001). Eerder onderzoek biedt voornamelijk inzicht in de manier waarop negatieve stereotypingen van leidinggevendenden over oudere werknemers kunnen leiden tot leeftijdsdiscriminatie en daarmee tot beperkte mogelijkheden voor arbeidsmobiliteit (Koster, 2018; Van Dalen, Henkens, & Schippers, 2010; Wiegmans, 2005). Er

is tot op heden beperkt onderzoek uitgevoerd naar stimulerend gedrag van leidinggevend. Naast de samenhang met omgevingsfactoren wordt verwacht dat ook *role breadth self-efficacy*, omschreven als zelfvertrouwen met betrekking tot het vervullen van een bredere en meer proactieve rol die buiten de huidige taakeisen valt, een rol speelt in het ontwikkelen en vertonen van arbeidsmobiliteit (Dingemans & Henkens, 2015; Nauta, van Vianen, van der Heijden, van Dam, & Willemsen, 2009). Het doel van dit onderzoek was om inzicht te verkrijgen in welk gedrag van leidinggevend door oudere werknemers als stimulerend wordt ervaren in het ontwikkelen van hun *role breadth self-efficacy* ten behoeve van hun arbeidsmobiliteit.

Het stimuleren van *role breadth self-efficacy* van oudere werknemers is van belang vanwege de bijdrage die het kan leveren aan het proactieve gedrag dat zij vertonen (Parker, Bindl, & Strauss, 2010). Uit een literatuurreview van Fuller en Marler (2009) blijkt dat proactief gedrag positief gerelateerd is aan de stappen die werknemers ondernemen om verandering in hun carrière mogelijk te maken. Dit komt hun arbeidsmobiliteit en de daarmee eerder beschreven vereiste flexibiliteit ten goede. De uitkomsten van dit onderzoek kunnen een bijdrage leveren aan beleid van leidinggevend ten aanzien van oudere werknemers. Dit is relevant in de huidige samenleving waar vergrijzing optreedt en werknemers langer werkzaam blijven op de arbeidsmarkt (Van Dam, Vuuren, & van der Heijden, 2016). Daarnaast draagt huidig onderzoek bij aan een wetenschappelijke kennisbasis door te onderzoeken welke gedragingen van leidinggevend, in de perceptie van oudere werknemers, positief gerelateerd zijn aan de ontwikkeling van hun *role breadth self-efficacy*.

### **Theoretisch Kader**

De ervaringsconcentratie-theorie stelt dat een stijging van leeftijd doorgaans gepaard gaat met een toenemende hoeveelheid aan ervaring maar een afnemende variëteit binnen deze

ervaring (Thijssen, 1992). Werknemers voelen zich door specialisatie en routine steeds meer thuis in een ingeperkt expertisegebied en het verlaten van dit expertisegebied wordt door hen als moeilijk ervaren (Carstensen, 2006; Thijssen, 1992). Dit wordt bevestigd door een longitudinaal onderzoek van Ybema (2010) waarin arbeidsmobiliteit van werknemers, zelfstandigen en niet-werkende werd onderzocht middels een online vragenlijst. Resultaten tonen aan dat oudere werknemers en zelfstandigen langer in een bepaalde functie werken en ook binnen deze functie weinig verandering laten zien in taken en verantwoordelijkheden (Ybema, 2010). De *role breadth self-efficacy* van oudere werknemers kan hierdoor mogelijk worden verminderd (Dingemans & Henkens, 2015; Nauta et al., 2009). Naast een verminderde mate van *role breadth self-efficacy* zijn werktevredenheid, opleidingsverleden en gezinssamenstelling gerelateerd aan een beperkte arbeidsmobiliteit bij oudere werknemers (Gesthuizen & Dagevos, 2005; Ostroff & Clark, 2001; Vermeulen, 2004). Daarnaast zouden ook percepties van leidinggevende, waar mogelijk stereotypes aan ten grondslag liggen, een rol kunnen spelen in de verminderde arbeidsmobiliteit. Deze percepties hangen samenhang met het handelen van leidinggevenden ten aanzien van de mogelijkheden die oudere werknemers krijgen met betrekking tot het ervaren van mobiliteit (Burnette, Pollack, & Hoyt, 2010; Dweck, 2010; Gaillard & Desmette, 2010). In dit onderzoek werden de rol van *role breadth self-efficacy* van oudere werknemers en het gedrag van leidinggevenden belicht en onderzocht vanwege de mogelijke praktische implicaties voor de huidige arbeidsmarkt.

**Role breadth self-efficacy.** *Self-efficacy* refereert naar het oordeel van een individu over zijn of haar vermogen om specifieke taken uit te voeren (Bandura, 1986). Parker (1998) interpreteert dit concept als *role breadth self-efficacy* in een situatie waarin men taken uitvoert buiten de voorgeschreven vereisten van de huidige taak. *Role breadth self-efficacy* kan daarmee

worden gedefinieerd als de mate waarin werknemers zich zelfverzekerd voelen en het gevoel hebben in staat te zijn een bredere en meer proactieve rol te vervullen die buiten de huidige taakeisen en verantwoordelijkheden valt (Parker, 1998).

Het belang van *role breadth self-efficacy* in relatie tot arbeidsmobiliteit wordt door meerdere auteurs onderschreven. Onderzoek van Parker en Collins (2010) toont aan dat een hogere mate van *role breadth self-efficacy* leidt tot meer innovatief en proactief gedrag wat arbeidsmobiliteit stimuleert. Tevens stelt Nauta et al. (2009) dat men eerder geneigd is om van baan te wisselen wanneer zij meer *role breadth self-efficacy* hebben ontwikkeld. Er is echter nauwelijks onderzocht welke factoren de ontwikkeling van *role breadth self-efficacy* stimuleren.

Onderzoek naar aspecten die samenhangen met het meer algemene concept van *self-efficacy* is daarentegen wel uitgevoerd. Maurer (2001) verkent in zijn literatuurreview vier organisatorische aspecten die samenhang vertonen met de *self-efficacy* van werknemers met betrekking tot het ontwikkelen van vaardigheden waarover zij nu of in de toekomst moeten beschikken. Binnen de organisatie zijn leidinggevenden potentiële actoren om deze aspecten te realiseren via de gehanteerde werkwijze. Ten eerste spelen eerdere succeservaringen een rol. De mate waarin een oudere werknemer eerdere, positieve ervaringen heeft met het uitvoeren van een taak, eventueel buiten het vertrouwde expertisegebied, hangt samen met het oordeel over zijn/haar toekomstige competentie om een dergelijke, bredere taak uit te voeren (Maurer, 2001; Noe & Wilk, 1993). Het toewijzen van taken door leidinggevenden is gerelateerd aan het ontwikkelen van deze succeservaringen (Maurer, 2001). Uit onderzoek blijkt dat leidinggevenden geneigd zijn om oudere werknemers meer routine taken te geven terwijl het uitvoeren van uitdagende taken voor werknemers een belangrijke bron van ontwikkeling is (Price, Thompson, & Dalton, 1975; Tims, Bakker, & Derks, 2012). *Vicarious experiences*

kunnen worden gezien als tweede aspect dat de *self-efficacy* van individuen stimuleert. Hierbij worden individuen in staat gesteld om vergelijkbare anderen te observeren die, in het geval van *role breadth self-efficacy*, een taak buiten hun expertisegebied uitvoeren (Parker, 1998).

Leidinggevenden kunnen hieraan bijdragen door succeservaringen van anderen te bespreken en zichtbaar te maken (Maurer, 2001). Een derde aspect dat *self-efficacy* stimuleert is ondersteunend en aanmoedigend gedrag van anderen (Bandura, 1977; Maurer, 2001). Leidinggevenden kunnen de ontwikkeling van *self-efficacy* bij oudere werknemers versterken door het geven van feedback, het zorgvuldig in kaart brengen van hun competenties en door het uiten van vertrouwen in de werknemer (Clegg & Spencer, 2007). Het vertrouwen in (de competenties van) een werknemer kan een leidinggevende laten blijken door het geven van verantwoordelijkheden en autonomie aan oudere werknemers (Bandura, 1977; Clegg & Spencer, 2007; Knowles, Holton, & Swanson, 1998). Daarnaast blijken de beschikbare mogelijkheden voor brede ontwikkeling en sociale ondersteuning van de leidinggevende in de vorm van conversaties over de behoeften van werknemers positief gerelateerd te zijn aan de ontwikkeling van *self-efficacy* (Maurer & Tarulli, 1996; Maurer, 2001). Een laatste aspect dat een rol speelt is de aanwezigheid van psychologische factoren zoals toetsangst of faalangst (Bandura, 1977; Maurer, 2001). Leidinggevenden kunnen angst bij werknemers verminderen door competitie tussen werknemers te beperken (Maurer, 2001).

In dit onderzoek werd onderzocht of de beschreven aspecten een rol spelen wanneer de ontwikkeling van *role breadth self-efficacy* bij oudere werknemers wordt onderzocht.

**Stereotypering over ouderen.** Zoals beschreven zijn leidinggevenden potentiële actoren om de bovenstaand beschreven aspecten te realiseren. Het handelen van leidinggevenden ten



aanzien van deze aspecten kunnen gerelateerd zijn aan (negatieve) stereotypes over oudere werknemers.

Een stereotype kan worden omschreven als een vereenvoudigde, ongedifferentieerde cognitieve categorie over een bepaalde leeftijdsgroep die men gebruikt om informatie te verwerken (Avolio & Barrett, 1987; Schulz, Noelker, Rockwood, & Sprott, 2006). Een meta-analyse van Posthuma en Campion (2009) identificeerde vijftien stereotyperingen rondom oudere werknemers waaronder dat zij minder flexibiliteit laten zien en minder ontwikkelingspotentie hebben als gevolg van een beperkte leercapaciteit. Naast deze negatieve stereotyperingen, zijn er ook positieve stereotypes over oudere werknemers. Zo vonden Visser, Henkens en Schipper (2003) dat werkgevers oudere werknemers als loyaal en betrouwbaar zien en identificeerde Posthuma en Campion (2009) eerlijkheid en toewijding als typerende karaktereigenschappen.

Het waarheidsgehalte van verschillende stereotyperingen is meermaals door verschillende onderzoekers bestudeerd (Finkelstein, Ryan, & King, 2013; Nauta, De Bruin, & Cremer, 2004; Ng & Feldman, 2008). Ondanks het feit dat onderzoek aantoont dat het waarheidsgehalte van veel stereotyperingen in twijfel kan worden getrokken wanneer de empirische onderbouwing wordt geanalyseerd, worden negatieve stereotyperingen gegeneraliseerd over een hele leeftijdsgroep (Schulz et al., 2006). Overeenkomsten tussen mensen van een dergelijke groep worden vaak overschat terwijl onderlinge verschillen sterk worden onderschat (Henkens, 2005).

Negatieve stereotypen zijn gerelateerd aan het gedrag en de attitude van leidinggevende in zoverre dat er sprake kan zijn van leeftijdsdiscriminatie (Van Dalen, et al., 2010). Deze leeftijdsdiscriminatie hangt mogelijk samen met de beschreven aspecten die voorwaardelijk zijn voor het ontwikkelen van *self-efficacy*. Bepaalde taken, die nodig kunnen zijn voor het opdoen

van succeservaringen, blijken soms enkel aan specifieke leeftijdsgroepen toegewezen te worden (Metcalf & Meadows, in Harper, 2006). Daarnaast ervaren oudere werknemers minder kansen om andere en nieuwe ervaringen op te doen en neemt de hulpvaardigheid van een leidinggevende in de perceptie van de werknemer af wat de succeservaringen en ervaren aanmoediging mogelijk vermindert (Simoens, Denys, & Omey, 1997; De Wit & Moens, 2003).

Dweck (2010) stelt dat de percepties van leidinggevendens bepalend zijn voor de percepties van werknemers doordat zij zich snel aanpassen aan de waargenomen omgevingssignalen. Wanneer leidinggevendens oudere werknemers bijvoorbeeld nooit uitdagende taken of mogelijkheden tot ontwikkeling toewijzen, zullen deze werknemers ook sneller de perceptie ontwikkelen dat ontwikkeling niet mogelijk is (Dweck, 2010). De consequenties van negatieve stereotypingen bij leidinggevendens kunnen daarmee uiteindelijk resulteren in een negatieve spiraal in percepties en gedragingen van oudere werknemers ten aanzien van hun carrièreontwikkeling en arbeidsmobiliteit (Gaillard & Desmette, 2010; Salthouse & Maurer, 1996).

### **Huidig Onderzoek**

Er is relatief weinig bekend over de manier waarop gedrag van leidinggevendens door oudere werknemers als stimulerend wordt ervaren in de ontwikkeling van *role breadth self-efficacy*. Huidig onderzoek had als doel om hier meer inzicht in te verkrijgen. Daartoe stond volgende onderzoeksvraag centraal: *'hoe ervaren oudere werknemers hun leidinggevende als stimulerend in de ontwikkeling van hun role breadth self-efficacy?'*

Op basis van eerder onderzoek werd een interactiepatroon verwacht tussen het gedrag van leidinggevendens en de ontwikkeling van *role breadth self-efficacy* bij oudere werknemers (Bollérot, 2001; Dweck, 2010). Er werd verwacht dat leidinggevendens die meer aandacht

besteden aan de vier beschreven aspecten die mogelijk bijdragen aan de ontwikkeling van *role breadth self-efficacy* in de perceptie van oudere werknemers betere condities creëren waaronder zij *role breadth self-efficacy* kunnen ontwikkelen.

## **Methode**

### **Onderzoeksdesign**

Om meer inzicht te krijgen in stimulerend gedrag van leidinggevend ten aanzien van het ontwikkelen van *role breadth self-efficacy* bij oudere werknemers is een kwalitatief, exploratief onderzoek uitgevoerd. Vanwege het doel van dit onderzoek om inzicht te krijgen in verschillende interpretaties, opvattingen en betekenisgeving aan bepaalde gebeurtenissen en patronen te ontdekken, is een kwalitatief onderzoeksdesign het best passend (Neuman, 2014).

### **Participanten**

De deelnemende werknemers in dit onderzoek werden door middel van een doelgerichte steekproef geselecteerd. Bij een doelgerichte steekproef vindt selectie plaats op basis van bepaalde kenmerken (Verhoeven, 2014). In dit onderzoek werden participanten geselecteerd op leeftijd en aantal jaren werkervaring. Werknemers met een leeftijd hoger dan 50 jaar werden, op basis van onderzoek van McCarthy et al. (2014), in huidig onderzoek als oudere werknemers gedefinieerd. Daarnaast werd een selectiecriteria gehanteerd van minimaal vijftien jaar werkervaring in dezelfde branche vanwege het feit dat ervaringsconcentratie voornamelijk samenhangt met de opgedane ervaringen in de loopbaan (Thijssen, 1992). De participanten waren tien vrouwelijke werknemers binnen een verzorgingstehuis. De participanten in dit onderzoek waren tussen de 51 en 63 jaar oud ( $M = 55.9$ ,  $SD = 4.1$ ). Het aantal jaren ervaring in de zorgsector varieerde van 16 tot 32 jaar ( $M = 23.9$ ,  $SD = 6.8$ ).

### **Instrumenten**

Om inzicht te verkrijgen in de percepties van oudere werknemers ten aanzien van stimulerend gedrag van leidinggevenden voor het ontwikkelen van *role breadth self-efficacy* werd gebruikt gemaakt van semigestructureerde interviews aan de hand van een topiclijst (zie Bijlage 1). Deze topiclijst geeft onderwerpen weer waar vragen over werden gesteld tijdens het interview. Allereerst werd een chronologische tijdlijn van de loopbaancarrière van de participant gemaakt om eerdere ervaringen met het uitvoeren van taken buiten huidige taakeisen en verantwoordelijkheden te identificeren. In het tweede deel van het interview werd een situatie besproken waarin de kans om een taak buiten de huidige taakeisen en verantwoordelijkheden uit te voeren centraal stond. Participanten werd gevraagd toe te lichten op welke manier zij stimulans ervaren met betrekking tot het uitvoeren van de taak. Daarbij werd ook stimulerend gedrag van leidinggevenden bevestigd. Bij het bespreken van de situatie werd waar mogelijk gebruik gemaakt van een ervaring van de participant, wanneer deze niet aanwezig was werd gebruik gemaakt van een beschrijvende, voorgedragen situatie. Deze situatie is in overleg met de leidinggevende van de organisatie vastgesteld en gebaseerd op de werkelijkheid. In het laatste deel van het interview vond een ordening van tien factoren plaats op basis van de mogelijke stimulerende bijdrage van deze factoren aan de ontwikkeling van *role breadth self-efficacy* in de perceptie van de oudere werknemers. Deze factoren zijn gebaseerd op de beschreven aspecten door Maurer (2001) en aanvullende inzichten met betrekking tot het gedrag van leidinggevenden beschreven door Clegg en Spencer (2007). Het doel van dit onderdeel was om te onderzoeken welke betekenis de participanten aan deze factoren geven en op welke manier het in meer of mindere mate bijdraagt aan de ontwikkeling van hun *role breadth self-efficacy*.

### **Procedure**

Huidig onderzoek is uitgevoerd in een verzorgingstehuis. In de zorgsector volgen ontwikkelingen en veranderingen op het gebied van zowel technologische ontwikkelingen als taakomschrijvingen en werkverdeling elkaar snel op en wordt verwacht dat werknemers meebewegen (Kluwer & van Loghum, 2010). Het is gewenst om oudere werknemers in deze sector te laten meebewegen en hen op die manier een plek op de arbeidsmarkt te laten behouden vanwege de verwachte krapte in deze sector.

Er werd telefonisch contact opgenomen met verschillende zorginstellingen om de mogelijkheden voor het uitvoeren van dit onderzoek te bespreken. Nadat een van de instellingen toestemming gaf voor het uitvoeren van huidig onderzoek, werd aanvullende informatie en een voorstel voor het maken van een persoonlijke afspraak via de mail verstuurd. In een gesprek met een leidinggevende werd de meerwaarde van het onderzoek verder toegelicht. Mogelijke participanten voor huidig onderzoek werden geselecteerd aan de hand van de eerder beschreven selectiecriteria. Vervolgens werd aan de geselecteerde werknemers *active informed consent* gevraagd (zie Bijlage 2). Vanwege de noodgedwongen telefonische afname naar aanleiding van COVID-19 hebben de participanten de *informed consent* pas na het interview ondertekend kunnen inleveren bij de onderzoeker. Om principes rondom het ethisch verwerken van de verzamelde data in acht te nemen, werd de data-analyse gestart op het moment dat alle participanten de *informed consent* hadden ingeleverd bij de onderzoeker.

Twee interviews hebben fysiek plaatsgevonden in de zorginstelling waar de participanten werkzaam zijn, de overige interviews hebben telefonisch plaatsgevonden. Voorafgaand aan de telefonische interviews werden de factoren die in het laatste onderdeel van het interview werden gebruikt via de mail naar de participanten gestuurd. Het interview werd gestart met een introductie waarin het doel en het verloop van het interview werd toegelicht. Vervolgens werden

de opgestelde topics bevraagd. De chronologische tijdlijn van de loopbaan van de participant werd door de onderzoeker gemaakt op A4 papier. Voorafgaand aan het rangschikken van de factoren kregen de participanten de kans om eventuele onduidelijkheden omtrent de factoren met de onderzoeker op te helderen. Vervolgens hebben de participanten de factoren aan de hand van de volgende startzin geordend: ‘Bij het ontwikkelen van mijn zelfvertrouwen met betrekking tot het uitvoeren van een nieuwe taak ten opzichte van mijn huidige taakeisen en verantwoordelijkheden word ik het meest gestimuleerd door...’. De onderzoeker noteerde gedurende het interview de nummers van de factoren om de rangschikking vast te leggen en deze als input te gebruiken voor het bespreken van de betekenis en waarde die participanten aan deze factoren hechten met betrekking tot het ontwikkelen van *role breadth self-efficacy*. Na het bespreken van de topics werd het interview afgesloten waarin onderbelichte onderwerpen verder werden uitgediept, het vertrouwelijk verwerken van resultaten nogmaals werd benoemd en de participanten werden bedankt voor deelname.

Tijdens de interviews werden doorvraagtechnieken gebruikt om accurate informatie te verkrijgen. Er is voornamelijk gebruik gemaakt van de technieken ongericht en gericht expliciet doorvragen, spiegelen en functionele stiltes (Mortelmans, 2013). Daarnaast werd de door de participant gegeven informatie samengevat door de onderzoeker om vast te kunnen stellen dat de informatie door haar op een juiste wijze werd geïnterpreteerd. Participanten werd tevens de kans geboden om eventuele aanvullingen te doen.

De interviews duurden tussen de 30 en 70 minuten. Met toestemming van de participanten werden geluidsopnames gemaakt van de interviews om deze secuur te kunnen transcriberen en analyseren. Om de geloofwaardigheid van huidig onderzoek te vergroten werd na afloop van het interview een toegankelijk en leesbaar transcript naar de participant gestuurd

om de informatie te kunnen verifiëren en eventuele aanvullende informatie te kunnen geven, ook wel *member check* genoemd (Lincoln & Guba, 1985; Mortelmans, 2010).

### **Data Analyse**

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden werd in Excel een *template analysis* uitgevoerd. Bij gebruik van dit type analyse wordt een *coding template* ontwikkeld dat belangrijke thema's in de dataset weergeeft en deze organiseert op een betekenisvolle en gebruikelijke manier (King & Brooks, 2016).

Na het afnemen van elk interview werd in steekwoorden genoteerd welke terugkerende thema's door de participant werden benoemd. Samen met theoretische begrippen uit het theoretische kader werden deze samengevoegd tot een eerste *coding template* (zie Bijlage 3). Met deze eerste versie van het *coding template* werden relevante tekstfragmenten voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag in drie interviews gecodeerd. Wanneer tekstfragmenten aansloten bij codes uit het opgestelde *coding template* werden deze gebruikt, voor fragmenten die hier niet bij aansloten werden nieuwe codes aangemaakt. De drie interviews werden tevens door een collega-onderzoeker geanalyseerd met het ontwikkelde *coding template*. In een dialoog werd het codeersysteem aangescherpt om de aannemelijkheid en consistentie van het onderzoek te vergroten. Daarnaast vergroot deze dialoog de transparantie met betrekking tot het onderzoek (Lincoln & Guba, 1985). Op basis van de dialoog zijn veranderingen in het *coding template* doorgevoerd. Twee paar codes in het *coding template* zijn samengevoegd vanwege overeenkomstigheid in de omschrijvingen. Daarnaast werden codes die altijd in samenhang werden benoemd samengevoegd tot één code in het definitieve *coding template*. De overige transcripten werden geanalyseerd met het definitieve *coding template* (zie Bijlage 4). Gedurende het analyseren van de overige interviews werd één code aan het *coding template* toegevoegd.

Na het coderen van alle transcripten met het definitieve *coding template* zijn de ervaringen die door participanten werden beschreven met betrekking tot gedrag van hun leidinggevende en het ontwikkelen van *role breadth self-efficacy* geanalyseerd. Vervolgens werd vastgesteld welke codes uit het *coding template* inzicht gaven in deze ervaringen. Dit werd vastgelegd in een codeboom (zie Bijlage 5). De relatie tussen de tekstfragmenten behorende bij de genoteerde codes is onderzocht om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden en terugkerende patronen vast te kunnen stellen. Een concreet voorbeeld ter verduidelijking: meerdere participanten gaven aan dat de ontwikkeling van *role breadth self-efficacy* samenhangt met mogelijkheden voor uitvoering van taken. Tekstfragmenten behorende bij zeven codes gaven meer inzicht in deze relatie. Een terugkerend patroon was dat oudere medewerkers meer *role breadth self-efficacy* ontwikkelen wanneer zij tijd krijgen om zich in een bredere taak te verdiepen en deze op de werkvloer uit te voeren. Dit patroon is verwerkt tot het subthema ‘kans uitvoeren’ waarin wordt beschreven dat oudere werknemers het faciliteren van mogelijkheden tot uitvoering van bredere taken door leidinggevendens als stimulerend ervaren voor het ontwikkelen van hun *role breadth self-efficacy*.

## Resultaten

Terugkerende patronen in de data worden in deze sectie beschreven. De data analyse toonde aan dat leidinggevende in de perceptie van oudere werknemers zowel indirect in de vorm van faciliterend gedrag als door directe gedragingen als stimulerend worden ervaren in het ontwikkelen van *role breadth self-efficacy*. De gedragingen die onder deze componenten vallen worden in deze sectie uiteengezet.

### Faciliteren



Drie subthema's binnen deze component geven inzicht in de manier waarop een leidinggevende de omgeving, in de perceptie van oudere werknemers, kan inrichten om de ontwikkeling van hun *role breadth self-efficacy* te stimuleren.

**Kans uitvoeren.** Voor het ontwikkelen van *role breadth self-efficacy* werd door meer dan de helft van de participanten benoemd dat zij de kans voor het uitvoeren van een bredere en meer proactieve taak als noodzakelijk ervaren. Bijna alle participanten gaven aan dat eerdere positieve ervaringen met het uitvoeren van bredere en meer proactieve taken bijdragen aan meer zelfvertrouwen ten aanzien van dergelijke taken. Ook in het rangschikken van de factoren tijdens het laatste onderdeel van het interview werd de factor 'eerdere positieve ervaringen die ik heb opgedaan met het uitvoeren van nieuwe taken' door meer dan de helft van de participanten in de top vijf van meest stimulerende factoren voor het ontwikkelen van *role breadth self-efficacy* geplaatst (zie Bijlage 6). Werkdruk wordt echter vaak als belemmering ervaren voor het aannemen van bredere taken en daarmee voor het opdoen van succeservaringen. Zoals een participant het verwoordde:

*“Ja, juist ook als zorgcoördinator, dan heb je gewoon extra taken en dat vind ik prima, maar uhm, uhm, ik vind het soms ook wel eens genoeg. Dus het uh ja, het steeds maar nieuwe dingen willen ontdekken dat ligt bij mij in die zin op een laag pitje, juist omdat die werkdruk al zo hoog is. Dat nodigt voor mij niet uit om te zeggen van nou, nu pak ik eens iets nieuws aan, nee.”*

Zeven participanten gaven aan dat zij eerder bereid zijn om bredere taken op te pakken wanneer extra tijd wordt vrijgemaakt voor dergelijke taken. Het kunnen samenwerken met collega's en de mogelijkheden voor het uitvoeren van de taak in de directe werkomgeving

werden daarnaast als stimulerende factoren voor het oppakken van een bredere taak benoemd door driekwart van de participanten.

**Verwachtingen duidelijk maken.** Met betrekking tot het uitvoeren van een bredere taak gaf de helft van de participanten aan het belangrijk te vinden dat duidelijk wordt gemaakt wat de taak behelst, wat de gevolgen zijn van de taak en wat er van hen wordt verwacht. Drie participanten gaven expliciet aan deze informatie te gebruiken om inschattingen te maken met betrekking tot hun geschiktheid voor de taak. Eén van de participanten gaf bijvoorbeeld aan de verantwoordelijkheid over het maken van de dienstplanning op zich te willen nemen vanwege het feit dat haar capaciteiten en kwaliteiten overeenkomen met hetgeen verwacht wordt bij het uitvoeren van de taak: *“omdat ik best wel goed inzicht heb wat er nodig is op een afdeling, welke diensten. En ook wel handig ben met de computer, of een tablet, wat dan ook.”*

Ook wanneer taken toegewezen worden is het van belang dat de taakomschrijving en verantwoordelijkheden duidelijk zijn. Eén van de participanten gaf in het interview aan dat er weinig actie wordt ondernomen ten aanzien van een taak waarvoor zij verantwoordelijkheid heeft gekregen doordat zij geen zicht heeft op wat er van haar wordt verwacht, met welk doel zij de taak uitvoert en bij wie ze terecht kan. Drie participanten gaven aan dat duidelijkheid over bij wie de werknemer terecht kan met bepaalde vragen frustratie kan beperken en als stimulerend wordt ervaren in het ontwikkelen van *role breadth self-efficacy*.

Twee participanten gaven expliciet aan de beschreven informatie te willen verkrijgen via een leidinggevende. Daarnaast gaven alle participanten aan dat eerdere ervaringen en feedback van collega's ondersteunend kunnen zijn in het verduidelijken van werkzaamheden en het ontwikkelen van *role breadth self-efficacy*.

*“Ik denk gesprekken met collega's die zeggen van oh dat is hartstikke leuk of je moet het*

*zo doen of zo, dat zou mij denk ik wel heel erg helpen. En uh zeker bijvoorbeeld als je zorgcoördinator zou worden dan zou ik het met die zorgplannen maken best wel fijn vinden om dan van mijn collega's feedback te hebben."*

**Kennisontwikkeling.** Ruim de helft van de participanten gaf aan dat het noodzakelijk is dat zij kennis over het onderwerp of de taak hebben om zelfvertrouwen met betrekking tot het uitvoeren van de taak te kunnen ontwikkelen. Kennis is volgens hen niet alleen belangrijk voor het ontwikkelen van *role breadth self-efficacy*, maar ook om goed te kunnen functioneren. Positieve ervaringen die voortkomen uit goed functioneren op basis van een goede kennisbasis en inzicht in de taak leiden in de perceptie van vier participanten tot de ontwikkeling van *role breadth self-efficacy*. Zoals een participant het verwoordde:

*"Door te leren uit andere ervaringen [ontwikkel ik steeds meer zelfvertrouwen], als je het een keer hebt gedaan dan denk je van oké we hebben dus zo'n lijstje wat we gaan vragen en dat vullen we aan. Je leert uit de keren dat je al geweest bent en dan breid je het uit om het tot zo goed mogelijk perfect te maken zeg maar."*

Participanten gaven aan dat zij ruimte krijgen voor (kennis)ontwikkeling die aansluit bij hun persoonlijke leervoorkeuren en dat dit als stimulerend wordt ervaren bij het ontwikkelen van *role breadth self-efficacy*. Eén van de participanten gaf bijvoorbeeld aan dat het direct uitvoeren van de taak op de werkvloer en hier conclusies uit trekken bijdraagt aan meer kennis over de taak terwijl een andere participant meer kennis ontwikkelt door een casusbespreking voorafgaand aan het uitvoeren van de taak. Door bijna alle participanten wordt tevens de ruimte om te kunnen samenwerken met collega's als stimulerend ervaren in kennisontwikkeling en de ontwikkeling van *role breadth self-efficacy*. Vijf participanten gaven aan dat zij overleg met collega's over bepaalde situaties als stimulerend ervaren. Daarnaast benoemden drie participanten dat zij kennis

ontwikkelen naar aanleiding van de feedback van collega's. Dit werd als waardevol ervaren in het ontwikkelen van *role breadth self-efficacy*.

*“Als jij een lastige situatie hebt waar je onzeker over bent en je kunt dat met een collega bespreken en je zegt gewoon van nou he, ik stap in die situatie en he, ik ga het gewoon proberen en dan wil ik daarna met jou erop terugkomen van he, heb ik het goed gedaan? Of die collega die zegt van nou ga het gesprek maar aan, ik kom gewoon meeluisteren en dan bespreken we het daarna.”*

Wanneer werd gekeken naar de rangschikking van factoren in het laatste deel van het interview viel met betrekking tot dit subthema op dat slechts twee participanten de factor ‘regelmatig volgen van training’ in de top 5 van meest stimulerende factoren voor het ontwikkelen van *role breadth self-efficacy* plaatsten.

### **Direct Gedrag van de Leidinggevende**

Drie subthema's binnen deze component geven inzicht in welk waarneembaar gedrag van leidinggevende door oudere werknemers als stimulerend wordt ervaren bij het ontwikkelen van hun *role breadth self-efficacy*.

**Aanmoedigen.** De helft van de participanten gaf aan initiatief te nemen in het sturen van hun ontwikkeling. Sturing door een leidinggevende of loopbaanadviseur werd door alle participanten gedurende het laatste deel van het interview als minst stimulerende factor aangewezen met betrekking tot het ontwikkelen van *role breadth self-efficacy*. Aanmoediging van zowel collega's als leidinggevend bleek wel als stimulerend te worden ervaren met betrekking tot het ontwikkelen van *role breadth self-efficacy*, onafhankelijk van wie de ontwikkelingsbehoefte initieert. In dit subthema wordt toegelicht welk gedrag van een leidinggevende in de perceptie van oudere werknemers als aanmoedigend wordt ervaren.

Zeven van de tien participanten ervaren meedenken over mogelijkheden voor het bereiken van doelen door een leidinggevende als aanmoediging en stimulans voor het ontwikkelen van *role breadth self-efficacy*. De overige participanten gaven aan deze betrokkenheid van een leidinggevende niet nodig te hebben om *role breadth self-efficacy* te kunnen ontwikkelen. Ook een kritische houding ten opzichte van de geïnitieerde ontwikkelingsbehoefte werd door twee participanten expliciet benoemd als ervaren aanmoediging.

*“Maar ja, als je dan een leidinggevende hebt die inderdaad met je meekijkt en meedenkt van nou dat is inderdaad prima en leuk en dan ook doorvraagt zo van wat wil je er dan mee bereiken en waarom wil je dat? . . . “*

Een houding van een leidinggevende gekenmerkt door positiviteit en het benadrukken van het belang en de meerwaarde van leren en ontwikkelen wordt tevens als aanmoediging ervaren, voornamelijk door participanten die geen eigen initiatief nemen in het sturen van hun ontwikkeling. Drie participanten beschreven dat een dergelijke houding zichtbaar wordt door het toebedelen van bepaalde bredere en uitdagende taken en het voeren van ontwikkelingsgesprekken. Dit heeft hen in het verleden gestimuleerd om meer bereidheid te tonen ten aanzien van leren en ontwikkelen, ook in bredere taken en verantwoordelijkheden.

**Kwaliteit van beschikbaarheid.** Bij het ontwikkelen van *role breadth self-efficacy* gaven participanten aan een bepaalde mate van steun vanuit hun leidinggevende te waarderen. In dit subthema wordt beschreven dat bepaalde beschikbaarheid van de leidinggevende deze steun kan bieden.

Alle participanten gaven aan dat zij een bepaalde mate van zelfstandigheid belangrijk vinden in het uitvoeren van werkzaamheden. Zij gaven dan ook aan dat de ontwikkeling van hun

*role breadth self-efficacy* wordt beperkt door een leidinggevende die op hun nek zit en veel verantwoording vraagt. De beschikbaarheid van de leidinggevende voor het stellen van vragen is in de perceptie van de participanten voldoende en stimulerend voor het ontwikkelen van *role breadth self-efficacy*.

Vier participanten gaven daarnaast aan mogelijkheden tot overleg en evaluatie met een leidinggevende als stimulerend te ervaren voor het ontwikkelen van *role breadth self-efficacy*. Ook op dit vlak hebben participanten veel behoefte aan zelfstandigheid en nemen dan ook het liefst eigen initiatief in dergelijke overlegmomenten. De overleg- en evaluatiemomenten worden door hen als stimulerend ervaren wanneer deze gericht zijn op de taak en eventuele moeilijkheden die de taak met zich meebrengt, zoals een participant het verwoordde:

*“Uh, nou dat je samen van tevoren de situatie kunt doorspreken en dat je wel gewoon het gesprek in kunt gaan met bijvoorbeeld een lastig familielid . . . dat je dat gesprek aan kunt gaan. Dat je het van tevoren even kunt oefenen met je leidinggevende bij wijze van spreken en dat je kunt aangeven waar bij jou de knelpunten liggen en dat je uiteindelijk gewoon heel goed dat gesprek in kunt gaan en dat je daarna dan ook met je leidinggevende het kunt evalueren zo van ja wat is er goed gegaan, wat kon beter.”*

**Serius nemen en waarderen.** Voor het ontwikkelen van *role breadth self-efficacy* vinden oudere werknemers het essentieel dat ze gehoord en gezien worden en dat hun leidinggevende een professionele houding aanneemt waarin zij serieus worden genomen en gewaardeerd worden.

Alle participanten gaven aan dat zij het belangrijk vinden dat een leidinggevende een gestelde vraag serieus neemt en hierop reageert. Zij gaven aan dat dit geldt voor persoonlijke vragen met betrekking tot hun ontwikkeling en/of werkzaamheden. Zes participanten gaven aan

dat dit daarnaast gewaardeerd wordt met betrekking tot ervaren moeilijkheden op de werkvloer. Participanten gaven aan dat zij zich op die manier gehoord en serieus genomen voelen.

Niet alleen het serieus nemen van vragen of ervaren moeilijkheden van de participanten wordt als stimulerend ervaren voor het ontwikkelen van *role breadth self-efficacy*, drie participanten gaven expliciet aan dat zij stimulans ervaren om nieuwe taken op te pakken wanneer hun inbreng ten aanzien van gebeurtenissen op de werkvloer serieus wordt genomen en gewaardeerd wordt. Eén van de participanten lichtte dit toe met een voorbeeld waarin zij inzichten vanuit vorige werkzaamheden besprak met haar leidinggevende. Haar leidinggevende stond open voor de input en gaf haar de ruimte om deze inzichten toe te lichten en te implementeren.

*“Met hulp van mijn leidinggevende hoor, want dan zei ik van ja die mensen, die kunnen gewoon naar een ZZP6, dat is gewoon een heel geldpakket en die mensen vragen gewoon heel veel zorg. Nou zei ze dan, zet maar eens op papier. . . . En nou dan is mijn leidinggevende zo, die gaat daar, moeten we die MIC-meldingen nog in gaan vullen voor deze mevrouw dan? Is dat noodzakelijk? Die gaat daar zelf ook mee aan de gang. “*

Ook eigen initiatief van een leidinggevende in het tonen van interesse en het geven van feedback werd door vier participanten benoemd als stimulerend in het ontwikkelen van *role breadth self-efficacy*. Zoals een participant het verwoordde:

*“Ja maar ook gewoon het vragen inderdaad, van he hoe gaat het, waar loop je tegenaan, wat gaat er goed en wat minder goed, zijn er dingen waar we je mee kunnen helpen. Dat je die waardering krijgt van je leidinggevende dat jij met die opleiding bezig bent.”*

Participanten gaven tot slot aan dat zij zich serieus genomen en gewaardeerd voelen wanneer een leidinggevende aandacht heeft voor persoonlijke kwaliteiten en voorkeuren. Zij

gaven aan dit als stimulerend te ervaren in het ontwikkelen van *role breadth self-efficacy*. Het gaat hierbij om aansluiting bij een bepaalde leerstijl zoals eerder beschreven, maar ook aansluiting bij persoonlijke wensen en behoeften ten aanzien van werkzaamheden zijn hierin volgens meer dan de helft van de participanten essentieel. Zo gaven meerdere participanten aan dat zij het werken in de praktijk de voorkeur geven aan het werken achter de computer en stelden twee participanten dat de coördinerende werkzaamheden van een leidinggevende niet aansluiten bij hun persoonlijkheidskenmerken. Voor het ontwikkelen van *role breadth self-efficacy* is het in de perceptie van participanten essentieel dat een leidinggevende kijkt naar of een bepaalde, bredere taak past bij hen als professional én als persoon.

*“Nou ik zou ook willen kijken naar of het daadwerkelijk bij mij past. En of ik in die taak, dat daar mijn interesse ligt. Want je kunt het heel leuk vinden dat ze een taak voor jou bedenken he, kan je zien als een compliment of waardering alleen het moet wel bij je passen vind ik. Anders kun je het ook niet goed uitvoeren.”*

Door negen van de tien participanten werden bovenstaande handelingen van de leidinggevende toegelicht bij de factor ‘persoonlijke aandacht voor mij als persoon en mijn kwaliteiten’ in het laatste onderdeel van het interview. Deze factor werd door zeven participanten in de top 3 van de rangschikking geplaatst.

### **Aanvullende Inzichten**

Wanneer het gaat om het uitvoeren van bredere taken en het ontwikkelen van *role breadth self-efficacy* ervaren participanten naast het gedrag van de leidinggevende nog twee andere aspecten als stimulerend.

**Privésituatie.** Door meer dan de helft van de participanten werd hun privésituatie op eigen initiatief als aspect genoemd dat een grote rol speelt in het maken van een beslissing voor



het al dan niet uitvoeren van een nieuwe taak en het opdoen van succeservaringen. Twee participanten hebben ervaren dat het kunnen betalen van bepaalde kosten of het hebben van tijdsbesteding stimulerend was voor het oppakken van een nieuwe taak.

*“Ik ben daar in eerste instantie met 16 uur gekomen, toen ben ik gevraagd omdat er een reorganisatie was met de leidinggevende om uhm zorgcoördinator te worden. Dat heb ik gedaan, dat kwam mij ook heel goed uit met de uren want met de scheiding had ik meer uren nodig en daar kreeg ik 28 uur. Dus dat kwam eigenlijk perfect uit.”*

**Werken in de zorgsector.** Vier participanten gaven expliciet aan dat zij eerder bereid zijn om nieuwe, bredere taken aan te nemen als dergelijke taken meerwaarde hebben voor de dagelijkse werkzaamheden die zij rondom de zorg voor bewoners uitvoeren. Bovendien gaven drie participanten aan dat zichtbare verbetering rondom de zorg voor de bewoners de ontwikkeling van hun *role breadth self-efficacy* stimuleert.

Daarnaast ervaren vier participanten de noodzaak om zich persoonlijk te ontwikkelen, ook wanneer dit betrekking heeft op taken buiten het huidige expertisegebied. Dit wordt veroorzaakt doordat zij het gevoel hebben dat persoonlijke ontwikkeling hen in staat stelt om mee te bewegen met veranderingen in de zorgsector.

*“Ook de zorg wordt steeds zakelijker dus je moet ook leren te onderhandelen. Ja dat is iets wat er bij zorgmensen van nature niet echt in zit. Ja want dan is het och kom maar, ik doe dat wel. Ik help jou wel. Dat is altijd een beetje de intentie geweest van he, kom maar, kom maar naar het verpleeghuis en wij zorgen goed voor u en we nemen alles van u over. Dat was vroeger maar dat is nu niet meer he.”*

## Discussie

In dit onderzoek werd inzichtelijk gemaakt welk gedrag van leidinggevendenden door oudere werknemers als stimulerend wordt ervaren in het ontwikkelen van hun *role breadth self-efficacy* ten behoeve van hun arbeidsmobiliteit. De volgende onderzoeksvraag stond centraal: '*hoe ervaren oudere werknemers hun leidinggevende als stimulerend in de ontwikkeling van hun role breadth self-efficacy?*'. Zoals verwacht kwam in huidig onderzoek een interactiepatroon tussen het gedrag van een leidinggevende en het ontwikkelen van *role breadth self-efficacy* door oudere werknemers naar voren. Oudere werknemers ervaren hun leidinggevende als stimulerend door direct gedrag in de vorm van aanmoediging, beschikbaarheid en waardering. De leidinggevende blijkt tevens een rol te spelen in het faciliteren van een context waarin oudere medewerkers *role breadth self-efficacy* kunnen ontwikkelen.

Met betrekking tot het ontwikkelen van *role breadth self-efficacy* en de intentie van oudere werknemers om breed inzetbaar te blijven toonde onderzoek van Van der Hoeven et al. (2011) aan dat oudere medewerkers voornamelijk periodieke gesprekken met hun leidinggevende over hun persoonlijk arbeidsprofiel gericht op functie-inhoud, werktevredenheid en toekomstverwachting als stimulerend ervaren. In tegenstelling tot de resultaten van Van der Hoeven et al. (2011) laten resultaten van huidig onderzoek zien dat de leidinggevende in de perceptie van oudere werknemers voornamelijk een stimulerende rol speelt in de ontwikkeling van *role breadth self-efficacy* door het faciliteren van een context waarin zij de kans krijgen om te leren en ontwikkelen op de werkvloer, kunnen samenwerken en betekenisvol werk kunnen uitvoeren.

Een impliciete, opportunistische en ongestructureerde manier van leren op de werkvloer wordt ook wel informeel leren genoemd (Eraut, 2003). De resultaten van huidig onderzoek sluiten aan bij onderzoek van Fuller en Unwin (2005) dat aantoont dat oudere werknemers de

voorkeur geven aan informeel leren vanwege het feit dat zij op die manier functioneel geconfronteerd worden met de discrepantie tussen aanwezige kennis en benodigde kennis en ervaring. De voorkeur voor dit type leren biedt een mogelijke verklaring voor het feit dat oudere werknemers het volgen van formele trainingen in dit onderzoek over het algemeen niet als een van de stimulerende factoren ervaren ondanks de waarde die zij toekennen aan kennis in het ontwikkelen van *role breadth self-efficacy*. Informele leerervaringen kunnen zowel tijdens interacties met anderen plaatsvinden als door uitdagende of nieuwe taken (Holman & Epitropaki, 2001; Lankau & Scandura, 2002). Resultaten van huidig onderzoek suggereren een samenhang tussen leerervaringen en de ontwikkeling van *role breadth self-efficacy*. In de perceptie van oudere werknemers is zowel interactie met collega's in de vorm van overleg en feedback als het bespreken van eerdere positieve ervaringen van collega's stimulerend in het ontwikkelen van *role breadth self-efficacy*. Dit sluit aan bij eerder onderzoek van Ashford, Blatt en Vandewalle (2003) die concludeerden dat collega's feedback en steun kunnen bieden en daarnaast als rolmodel gezien kunnen worden in de ontwikkeling van *role breadth self-efficacy*.

Leidinggevendenden moeten voldoende tijd en ruimte bieden om deze samenwerking te laten plaatsvinden om oudere werknemers op die manier te stimuleren in het uitvoeren van bredere en meer proactieve taken op de werkvloer en zo *role breadth self-efficacy* te ontwikkelen.

Naast de kans om te leren en ontwikkelen op de werkvloer en het kunnen samenwerken met collega's werd ook het uitvoeren van betekenisvol werk als stimulerend ervaren door oudere werknemers bij het ontwikkelen van *role breadth self-efficacy*. Betekenisvol werk kan worden gedefinieerd als de betekenis van (de resultaten van) werkzaamheden voor andere mensen en leidt tot betrokkenheid bij het werk (May, Gilson, & Harter, 2004; Olivier & Rothmann, 2007; Rosso, Dekas, & Wrzesniewski, 2010; Steger, Dik, & Duffy, 2012). Deze betrokkenheid wordt

onder andere gekenmerkt door een bepaalde mate van toewijding wat als gevolg heeft dat werknemers een positieve houding aannemen ten aanzien van uitdaging, verandering en ontwikkeling (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002). Ook Van Wingerden (2016) suggereert dat betekenisvol werk gerelateerd lijkt te zijn aan de behoefte van werknemers om zich breed te blijven ontwikkelen doordat zij een intrinsieke motivatie ervaren om goed te blijven functioneren in het werk waar zij belang aan hechten. Leidinggevendens dienen voldoende kansen te bieden voor het uitvoeren van bredere, uitdagende en betekenisvolle taken zodat oudere werknemers positieve ervaringen op kunnen doen en op die manier gestimuleerd worden om *role breadth self-efficacy* te ontwikkelen.

Bovengenoemde componenten tonen het belang van een leerklimaat aan voor het ontwikkelen van *role breadth self-efficacy* door oudere werknemers. Een leerklimaat kan hierbij worden omschreven als de mate waarin een organisatie leren en ontwikkelen faciliteert, beloont en stimuleert (Nikolova, Van Ruysseveldt, De Witte, & Van Dam, 2014). Door het begeleiden, ondersteunen en faciliteren van mogelijkheden voor ontwikkeling en professionalisering kan een leidinggevende de faciliterende dimensie van het leerklimaat vormgeven (Kyndt, Dochy, Michiels, & Moeyaert, 2009; Nikolova, et al., 2014). De belonende dimensie gaat over de aanwezigheid van waardering voor leeractiviteiten en leergedrag (Song, Joo, & Chermack, 2009), bereidheid om te investeren in kennisoverdracht en reflectie en een open houding aan te nemen door het stellen van vragen en te luisteren (Garvin, Edmonson, & Gino, 2008). De stimulerende dimensie onderschrijft het belang van een ondersteunende leeromgeving waarin werknemers zich veilig voelen om fouten te maken, het oneens te zijn met anderen, risico's te nemen en het onbekende te verkennen (Garvin et al., 2008; Marsick & Watkins, 2003). Een

dergelijke houding gericht op leren en ontwikkelen bij een leidinggevende is stimulerend voor het ontwikkelen van eenzelfde houding bij oudere werknemers (Dweck, 2010).

Resultaten van huidig onderzoek tonen aan dat oudere werknemers door een dergelijk leerklimaat eerder bereid zijn om nieuwe of bredere taken op te pakken. Dit kan mogelijk begrepen worden vanuit een positieve houding ten aanzien van leren en ontwikkelen bij oudere werknemers als gevolg van een leerklimaat (Govaerts, Kyndt, Dochy, & Baert, 2011). De succeservaringen die zij opdoen met het uitvoeren van taken die buiten de huidige taakeisen en verantwoordelijkheden vallen, worden door oudere werknemers als stimulans ervaren voor het ontwikkelen van *role breadth self-efficacy*. Dit is in lijn met onderzoek van Nauta et al. (2009) dat aantoont dat een dergelijke omgeving samenhangt met de openheid die men heeft om te blijven ontwikkelen en zich aan te blijven passen aan veranderende werkomstandigheden, ook wel *employability orientation* genoemd.

Een leidinggevende kan deze openheid en de ontwikkeling van *role breadth self-efficacy* verder stimuleren. Leidinggevendenden dienen in de perceptie van oudere werknemers voornamelijk een positieve benadering te hanteren waaruit blijkt dat zij oudere werknemers, en de taken die zij doen, waarderen. Ook feedback van een leidinggevende wordt als stimulerend ervaren in het ontwikkelen van *role breadth self-efficacy*.

Naast de rol van de leidinggevende ervaren oudere werknemers samenhang tussen hun zogenoemde natuurlijke leeftijd en het al dan niet uitvoeren van nieuwe, bredere taken. Deze natuurlijke leeftijd, ook wel leeftijd van de privésituatie genoemd, verwijst naar hoe mensen hun privésituatie hebben ingericht en welke gevolgen dat heeft voor de tijd en aandacht die zij aan werk besteden (Nauta, de Lange, & Görtz, 2010). Demerouti, Bakker en Bulters (2004) verwachtten op basis van de *work-home interference* hypothese dat werkdruk zou leiden tot

interferenties tussen de werk-en thuissituatie van de werknemer, maar resultaten van dit onderzoek toonden een tweezijdige relatie aan: de werksituatie heeft niet alleen invloed op iemands privéleven, maar ook vice versa (Demerouti et al., 2004). Naar aanleiding van gebeurtenissen in de privésituatie kan de rol en het belang van werk en ontwikkeling vanuit een ander gezichtspunt worden beschouwd (Clarke, 2008; Wey-Smola & Sutton, 2002). Ondanks het feit dat huidig onderzoek gericht was op het identificeren van stimulerende factoren in de ontwikkeling van *role breadth self-efficacy*, benoemden oudere werknemers hun natuurlijke leeftijd zowel als stimulerende als belemmerende factor in het aannemen van bredere taken en het opdoen van succeservaringen om *role breadth self-efficacy* te ontwikkelen.

Samenvattend, met betrekking tot het ontwikkelen van *role breadth self-efficacy* bij oudere medewerkers tonen resultaten van huidig onderzoek aan dat faciliterend gedrag van leidinggevend ten aanzien van een context waarin oudere medewerkers zich bevinden en zich moeten ontwikkelen minstens net zo belangrijk is als direct gedrag van leidinggevend ten aanzien van leren en ontwikkelen met betrekking tot bredere en meer proactieve taken. Wanneer we naast aandacht voor de onderzochte doelgroep meer oog zouden hebben voor de context waarin zij *role breadth self-efficacy* kunnen ontwikkelen, worden er mogelijk meer kansen gecreëerd om succeservaringen op te doen. Eerdere succeservaringen dragen niet alleen bij aan de ontwikkeling van *role breadth self-efficacy* en de bereidheid om te blijven leren (Maurer, 2001; Noe, 1993), eerdere ervaringen met mobiliteit als het gevolg van een verhoogde *role breadth self-efficacy* stimuleren daarnaast de ontwikkeling van de vereiste arbeidsmobiliteit bij oudere medewerkers om mee te kunnen bewegen met de veranderingen in de samenleving (De Wolff et al., 2003).

### **Limitaties**

Ondanks het feit dat het onderzoek zorgvuldig is uitgevoerd zijn er verbeterpunten aan te wijzen. Vanwege COVID-19 is de onderzoeksmethode gedurende het onderzoek veranderd. Waar de eerste twee interviews persoonlijk zijn afgenomen, hebben de overige interviews telefonisch plaatsgevonden. Er was gedurende de telefonische interviews geen mogelijkheid om non-verbaal luistergedrag te tonen. Het aanmoedigen van participanten tot het verdiepen van antwoorden werd hierdoor in enkele gevallen bemoeilijkt. Door het gebruik van de rangschikking van de factoren in het laatste deel van het interview zijn verschillende facetten van het gedrag van leidinggevendenden nogmaals doorlopen en heeft verdieping op die manier plaatsgevonden.

Een andere beperking van dit onderzoek is de eenzijdigheid van de onderzoekscontext en participanten. Er is gekozen om huidig onderzoek uit te voeren binnen de zorgsector vanwege de mogelijke praktische implicaties. Daarnaast geeft het onderzoeken van een eenzijdige context mogelijkheden tot verdieping. De gevonden resultaten hebben enkel betrekking op oudere, vrouwelijke werknemers in de zorgsector. Huidig onderzoek zou tevens in andere sectoren uitgevoerd moeten worden om meer inzicht te krijgen in de percepties van oudere werknemers op de arbeidsmarkt.

Tot slot is het vooraf opsturen van de factoren voor het laatste deel van het interview mogelijk van invloed geweest op de spontaniteit waarmee participanten in het eerdere deel van het interview antwoordden. Doorvraagtechnieken zijn gebruikt om de perceptie van oudere werknemers goed te doorgronden.

### **Praktische Implicaties**

Resultaten van huidig onderzoek hebben een grote relevantie voor de huidige arbeidsmarkt waarin vergrijzing optreedt en werknemers langer doorwerken (Van Dam et al.,

2016). Ten aanzien van beleid rondom oudere werknemers is het belangrijk dat leidinggevenden aandacht hebben voor individuele werknemers maar voornamelijk ook voor de organisatiecontext als een omgeving om te leren en ontwikkelen. Uit dit onderzoek blijkt dat eerdere positieve ervaringen, contextuele aspecten waaronder tijd en ruimte voor leren en ontwikkelen op de werkvloer en samenwerking met collega's evenals beschikbaarheid van en waardering vanuit de leidinggevende als stimulerende factoren worden ervaren door oudere werknemers in het ontwikkelen van *role breadth self-efficacy*. Wanneer leidinggevenden de ontwikkeling van *role breadth self-efficacy* van oudere werknemers willen stimuleren met het oog op gewenste arbeidsmobiliteit, zullen zij dan ook een organisatiecontext moeten bieden met een sterk leerklimaat.

### **Vervolgonderzoek**

In vervolgonderzoek zou kunnen worden onderzocht of oudere werknemers daadwerkelijk meer arbeidsmobiliteit vertonen als gevolg van een context waar bovenstaande aspecten gewaarborgd zijn ten opzichte van een context waar dat niet het geval is. Daarnaast zou dit onderzoek op grotere schaal en in andere contexten kunnen worden herhaald om meer inzicht te verkrijgen in factoren die door oudere werknemers als stimulerend worden ervaren in de ontwikkeling van *role breadth self-efficacy*.



## Referenties

- Ashford, S. J., Blatt, R., & Vandewalle, D. (2003). Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of Management, 29*, 773-799. doi: 10.1016/S0149-2063(03)00079-5
- Avolio, B. J., & Barrett, G. V. (1987). Effects of age stereotyping in a simulated interview. *Psychology and Aging, 2*, 56-63. doi: 10.1037/0882-7974.2.1.56
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review, 84*, 191-215. doi: 10.1037/0033-295X.84.2.191
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social-Cognitive View*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Bollérot, P. (2001). Two Actors in Employability: The Employer and the Worker. In P. Weinert (Eds), *Employability - From Theory to Practice* (pp. 51-90). New Brunswick: Transaction Publishers
- Burnette, J. L., Pollack, J. M., & Hoyt, C. L. (2010). Individual differences in implicit theories of leadership ability and self-efficacy. *Journal of Leadership Studies, 3*, 46-56. doi: 10.1002/jls.20138
- Carstensen, L. L. (2006). The influence of a sense of time on human development. *Science*,

312, 1913-1915. doi: 10.1126/science.1127488

Centraal Bureau voor Statistiek (2019). *Arbeidsdeelname; kerncijfers*. Geraadpleegd

van <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/82309NED/table?dl=2AE55>

Clarke, M. (2008). Understanding and managing employability in changing career contexts.

*Journal of European Industrial Training*, 32, 258 – 284. doi:

10.1108/03090590810871379

Clegg, C., & Spencer, C. (2007). A circular and dynamic model of the process of job design.

*Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 321-339.

doi:10.1348/096317906X113211

De Winne, S., Stynen, D., Gilber, C., & Sels, L. (2008). Is meer personeel in beweging beter?

*Gedrag en organisatie*, 4, 344 – 364. Geraadpleegd van [https://psycnet-apa](https://psycnet-apa.org.proxy.library.uu.nl/record/2008-17536-008)

[org.proxy.library.uu.nl/record/2008-17536-008](https://psycnet-apa.org.proxy.library.uu.nl/record/2008-17536-008)

De Wit, R., & Moens, G. (2003). Leeftijd en werkstress. *Overwerk*, 13, 154-156.

De Wolff, C., Luijkx, R., & Kerkhofs, M. (2003). Wie wat leert is weg – of niet? *Tijdschrift*

*voor Arbeidsvraagstukken*, 19, 131-141. Geraadpleegd van <https://scholar-google>

[nl.proxy.library.uu.nl/scholar?hl=nl&as\\_sdt=0%2C5&q=Wie+wat+leert+is+weg+%E2](https://scholar-google.nl.proxy.library.uu.nl/scholar?hl=nl&as_sdt=0%2C5&q=Wie+wat+leert+is+weg+%E2)

[80%93+of+niet%3F+&btnG=](https://scholar-google.nl.proxy.library.uu.nl/scholar?hl=nl&as_sdt=0%2C5&q=Wie+wat+leert+is+weg+%E280%93+of+niet%3F+&btnG=)

- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Bulters, A. J. (2004). The loss spiral of work pressure, work-home interference and exhaustion: Reciprocal relations in a three-wave study. *Journal of Vocational behavior*, *64*, 131-149. doi: 10.1016/S0001-8791(03)00030-7
- Dingemans, E. & Henkens, K. (2015). How do retirement dynamics influence mental well being in later life? A 10-year panel study. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, *41*, 16-23. doi: 10.5271/sjweh.3464
- Dweck, C. (2010). Hoe je mindset gedrag en resultaat kan bepalen. In Lazeron N. & van Dinteren, R. *Brain@work: Breinkennis voor organisaties*. (pp. 277-282). Houten: Springer uitgeverij.
- Edwards, J. (2007). The relationship between person-environment fit and outcomes: An integrative theoretical framework. In C. Ostroff & T. A. Judge (Eds.), *Perspectives on organizational fit* (pp. 209-258). San Francisco: Jossey-Bass
- Eraut, M. (2004). Informal learning in the workplace. *Studies in Continuing Education*, *26*, 247-273. doi: 10.1080/158037042000225245
- Finkelstein, L. M., Ryan, K. M., & King, E. B. (2013). What do young (old) people think of me? Content and accuracy of age-based stereotypes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *22*, 633-657. doi: 10.1080/1359432X.2012.673279

Fuller, B., & Marler, L. E. (2009). Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of vocational behavior*, 75, 329-345. doi:

10.1016/j.jvb.2009.05.008

Fuller, A., & Unwin, L. (2005). "Older and wiser?": Workplace learning from the perspective of older employees. *International Journal of Lifelong Education*, 24, 21-39. doi:

10.1080/026037042000317329

Gaillard M., & Desmette D. (2010). (In)validating stereotypes about older workers influences their intentions to retire early and to learn and develop. *Basic and Applied Social Psychology*, 32, 86–98. doi: 10.1080/01973530903435763

*Psychology*, 32, 86–98. doi: 10.1080/01973530903435763

Garvin, D., Edmonson, A. C. & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 86, 109-116. Geraadpleegd van

<https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/r0803h-pdf-eng.pdf>

Gesthuizen, M., & Dagevos, J. (2005). *Arbeidsmobiliteit in goede banen*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.

Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F., & Baert, H. (2011). Influence of learning and working climate on the retention of talented employees. *Journal of Workplace Learning*, 23,

35-55. doi: 10.1108/13665621111097245

- Harper, S., Khan, H. T., Saxena, A., & Leeson, G. (2006). Attitudes and practices of employers towards ageing workers: evidence from a global survey on the future of retirement. *Ageing horizons*, 5, 31-41. doi: 10.1.1.465.2950
- Henkens, K. (2005). Stereotyping older workers and retirement: The managers' point of view. *Canadian Journal on Aging/La Revue canadienne du vieillissement*, 24, 353-366. doi: 10.1353/cja.2006.0011
- Holman, D. & Epitropaki, O. (2001). Understanding learning strategies in the workplace: A factor analytic investigation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 675-681. doi: 10.1348/096317901167587
- Ilmarinen, J.E. (2001). Aging workers. *Occupational and Environmental Medicine*, 58, 546-552. doi: 10.1136/oem.58.8.546
- King, N., & Brooks, J. M. (2016). *Template Analysis for Business and Management Students*. New York: Sage Publications.
- Kluwer, D. & van Loghum, B. S. (2010). 929 Ontwikkelingen In De Zorgmarkt. *Zorg en financiëring* 9, 84. doi: 10.1007/BF03095625
- Knowles, M. S., Holton, E. F., & Swanson, R. A. (1998). *The Adult Learner*. Houston: Gulf Publishing Company.

Koster, F. (2018). Leeftijdsciscriminatie bij de scholing van werknemers. *Tijdschrift voor*

*Arbeidsvraagstukken*, 34, 96-98. Geraadpleegd van [https://www](https://www.tijdschriftvoorarbeidsvraagstukken-nl.proxy.library.uu.nl/inhoud/tijdschrift_artikel/TA34-1-11/Leeftijdsciscriminatie-bij-de-scholing-van-werknemers)

[tijdschriftvoorarbeidsvraagstukken-nl.proxy.library.uu.nl/inhoud/tijdschrift\\_artikel/TA](https://www.tijdschriftvoorarbeidsvraagstukken-nl.proxy.library.uu.nl/inhoud/tijdschrift_artikel/TA34-1-11/Leeftijdsciscriminatie-bij-de-scholing-van-werknemers)

[34-1-11/Leeftijdsciscriminatie-bij-de-scholing-van-werknemers](https://www.tijdschriftvoorarbeidsvraagstukken-nl.proxy.library.uu.nl/inhoud/tijdschrift_artikel/TA34-1-11/Leeftijdsciscriminatie-bij-de-scholing-van-werknemers)

Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee retention:

Organisational and personal perspectives. *Vocations and Learning*, 2, 195–215. doi:

10.1007/s12186-009-9024-7

Lankau, M. J., & Scandura, T. A. (2002). An investigation of personal learning in mentoring

relationships: Content, antecedents and consequences. *Academy of Management Journal*,

45, 779-790. doi: 10.5465/3069311

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park: Sage

Publications.

Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning

culture: The dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in*

*Developing Human Resources*, 5, 132–151. doi: 10.1177/1523422303005002002

Maurer, T. J. (2001). Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about

self-efficacy for development. *Journal of management*, 27, 123-140. doi:

10.1177/014920630102700201

Maurer, T., & Tarulli, B. (1996). Acceptance of peer/upward performance appraisal systems: role of work context factors and beliefs about managers' development capability.

*Human Resource Management Journal*, 35, 217–241. doi:

10.1002/(SICI)1099-050X(199622)35:2<217::AID-HRM5>3.0.CO;2-0

May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work.

*Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.

doi: 10.1348/096317904322915892

McCarthy, J., Heraty, N., Cross, C., & Cleveland, J. N. (2014). Who is considered an 'older worker'? Extending our conceptualisation of 'older' from an organisational decision

maker perspective. *Human Resource Management Journal*, 24, 374-393. doi:

10.1111/1748-8583.12041

Mortelmans, D. (2013). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden*. Leuven: Acco

Uitgeverij

Nauta, A., de Bruin, M. R., & Cremer, R. (2004). *De mythe doorbroken. Gezondheid en inzetbaarheid oudere werknemers*. Hoofddorp: TNO.

Nauta, A., de Lange, A. H., & Görtz, S. (2010). Lang zullen ze leven, werken en leren. Een schema voor het begrijpen en beïnvloeden van inzetbaarheid gedurende de levensloop.

*Gedrag en Organisatie*, 23, 136-157. Geraadpleegd van:

<https://repository.uhn.ru.nl/bitstream/handle/2066/90242/90242.pdf>

Nauta, A., Van Vianen, A., Van der Heijden, B., Van Dam, K., & Willemsen, M. (2009).

Understanding the factors that promote employability orientation: The impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of*

*Occupational and Organizational Psychology*, 82, 233-251. doi:

10.1348/096317908X320147

Neuman, W. L. (2014). *Understanding Research*. Boston: Pearson

Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93, 392-423. doi:

10.1037/0021-9010.93.2.392

Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2012). Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. *Personnel Psychology*, 65, 821-858. doi:

10.1111/peps.12003

Nikolova, I., Van Ruysseveldt, J., De Witte, H., & Van Dam, K. (2014). Learning climate scale:



Construction, reliability and initial validity evidence. *Journal of Vocational Behavior*, 85, 258-265. doi: 10.1016/j.jvb.2014.07.007

Noe, R., & Wilk, S. (1993). Investigation of factors that influence employees' participation in development activities. *Journal of Applied Psychology*, 78, 291–302. doi: 10.1037/0021-9010.78.2.291

Olivier, A. L., & Rothmann, S. (2007). Antecedents of work engagement in a multinational oil company. *South African Journal of Industrial Psychology*, 33, 49-56. Geraadpleegd van <https://www-ingentaconnect.com.proxy.library.uu.nl/content/sabinet/psyc/2007/00000033/00000003/art00011>

Ostroff, C. & Clark, M. (2001). Maintaining an internal market: antecedents of willingness to change jobs. *Journal of vocational behaviour*, 59, 425 – 453. doi: 10.1006/jvbe.2001.1801

Parker, S. K. (1998). Enhancing role-breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology*, 83, 835-852. doi: 10.1037/0021-9010.83.6.835

Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36, 827-856. doi:

10.1177/0149206310363732

Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of management*, *36*, 633-662. doi:

10.1177/0149206308321554

Posthuma, R. A., & Campion, M. A. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of management*, *35*, 158-188. doi: 10.1177/0149206308318617

Price, R. L., Thompson, P. H., & Dalton, G. W. (1975). A longitudinal study of technological obsolescence. *Research Management*, *18*, 22-28. doi:

10.1080/00345334.1975.11756323

Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, *30*, 91127. doi:

10.1016/j.riob.2010.09.001

Salthouse, T., & Maurer, T. (1996). Aging, job performance, and career development. In J. Birren, K. Schaie (Eds.), *Handbook of the psychology of aging* (pp. 353–364).

San Diego: Academic Press.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement

- of engagement and burnout: A confirmative analysis approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92. doi: 10.1023/A:1015630930326
- Schulz, R., Noelker, L. S., Rockwood, K., & Sprott, R. L. (2006). *The Encyclopedia of Aging*. New York: Springer Publishing.
- Simoens, R., Denys, J., & Omeij, E. (1997). Onbewuste discriminatie van oudere werknemers. *Tijdschrift voor Organisatiekunde en Sociaal Beleid*, 2, 23-35.
- Song, J. H., Joo, B. K., & Chermack, T. J. (2009). The dimensions of learning organization questionnaire (DLOQ): A validation study in a Korean context. *Human Resource Development Quarterly*, 20, 43-64. doi: 10.1002/hrdq.20007
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory. *Journal of Career Assessment*, 20, 322-337. doi: 10.1177/1069072711436160
- Thijssen, J. G. L. (1992). A model for adult training in flexible organizations. Towards an experience concentration theory. *Journal of European Industrial Training*, 16, 5-15. doi:10.1108/03090599210021757
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of vocational behavior*, 80, 173-186. doi: 10.1016/j.jvb.2011.05.009

- Van Dalen, H. P., Henkens, K., & Schippers, J. (2010). How do employers cope with an ageing workforce? Views from employers and employees. *Demographic Research*, 22, 1015-1036. doi: 10.4054/DemRes.2010.22.32
- Van Dam, K. V., Vuuren, T. V., & van der Heijden, B. I. (2016). De duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers: een overzicht. *Gedrag & Organisatie*, 29, pp. 3-27. Geraadpleegd van:  
<https://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/157020/157020.pdf?sequence=1>
- Van Echtelt, P., Schellingerhout, R., & de Voogd-Hamelink, M. (2015). *Vraag naar arbeid 2015*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Van Wingerden, J. (2016). *Job demands-resources interventions*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Van der Hoeven, T. H., Jansen, P. G. W., Thierry, H., den Herder, W., Polat, T., Bal, M., . . . & Kemps, H. (2011). *Duurzaam werknemen in de zorg: Een onderzoekspilot naar langer doorwerken in de zorg*. Bussum: Stichting Senior Werkt.
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek. Praktijkboek methoden en techniek voor het hoger*. Den Haag: Boom Lemma.
- Vermeulen, W (2004). *Nieuwe baan of nieuwe functie? Een studie naar de beloning van*

*interne en externe mobiliteit*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.

Visser, P., Henkens, K. & Schippers, J. (2003). Beeldvorming en stereotypering van oudere werknemers in organisaties. *Gedrag en Organisatie*, 16, 2-22. Geraadpleegd van [https://www.researchgate.net/publication/46642616\\_Beeldvorming\\_en\\_Stereotypering\\_van\\_Oudere\\_Werknemers\\_in\\_Organisaties](https://www.researchgate.net/publication/46642616_Beeldvorming_en_Stereotypering_van_Oudere_Werknemers_in_Organisaties)

Wey-Smola, K. & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior* 23, 363-382. doi: 10.1002/job.147

Wiegmans, W. (2005). Ouderen en de uitzendbranche. Een onderzoek naar regelgeving langer doorwerken: praktijkervaringen van seniore uitzendbureaus en oudere uitzendkrachten. Geraadpleegd van <http://www.flexservice.com/wp-content/uploads/ouderen%20en%20de%20uitzendbranche.pdf>.

Ybema, J. F., Geuskens, G., & Heuvel, S. (2011). *Duurzame inzetbaarheid van ouderen: resultaten van de eerste meting van STREAM*. Hoofddorp: TNO.

Zwinkels, W., Ooms, D., & Sanders, J. (2009). *Omvang, aard en achtergronden van baan baan mobiliteit*. Den Haag: Raad voor Werk en Inkomen.

Bijlage 1: topiclijst interview oudere werknemers

Doel van het interview: het in kaart brengen van welk gedrag van uw leidinggevenden zou bijdragen aan condities waaronder u zelfvertrouwen voor het uitvoeren van nieuwe taken kan ontwikkelen.

### Introductie

- Bedanken voor deelname aan het onderzoek
- Voorstellen van de onderzoeker
- Doel van het interview toelichten
- Duur van het interview benoemen (richtlijn)
- Opbouw van het interview beschrijven

### Topics

<i>Topic</i>	<i>Vragen</i>
Loopbaancarrière in kaart brengen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zou u een korte toelichting kunnen geven op uw loopbaan zoals u deze hebt beschreven op de tijdlijn?</li> <li>- Heeft u in uw loopbaancarrière overwogen om van baan/functie te veranderen?</li> <li>- Wat was de belangrijkste reden voor (het uitblijven van) de verandering van baan/functie?</li> <li>- Welke gevoelens riep de verandering van functie/baan bij u op?</li> <li>- Heeft u wel eens nee gezegd tegen een verandering? Wat was daar de reden voor?</li> <li>- Hoe ging uw leidinggevende om met de (weigering van een) verandering van baan/functie?</li> <li>- Was het uw eigen keuze om van baan/functie te wisselen?</li> <li>- Welke ervaringen in uw loopbaan dragen bij aan uw zelfvertrouwen om een taak buiten huidige taakeisen en</li> </ul>

	<p>verantwoordelijkheden uit te voeren? Zowel op positieve als negatieve wijze</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ...</li> </ul>
<p>Situatieschets aan de hand van de volgende vraag: Heeft u in het afgelopen jaar een nieuwe taak uitgevoerd die anders was dan wat past binnen de taakeisen en verantwoordelijkheden van uw functie?</p> <p><i>In het geval van een ontkennend antwoord wordt de volgende situatie geschetst: Binnen de organisatie wordt er toegewerkt naar zelfsturende teams. Hierin moeten de huidige taken verdeeld worden onder de teamleden. In een eerste vergadering wordt voorgesteld dat u de planning op u gaat nemen.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wat maakte dat u besloot om de taak wel/niet uit te voeren?</li> <li>- Wat waren uw overwegingen?</li> <li>- Welke gevoelens riep de nieuwe taak bij u op?</li> <li>- Wie hebben u beïnvloed om...?</li> <li>- Wat heeft u gestimuleerd om de taak uit te voeren?</li> <li>- Wat waren uw eerdere ervaringen met...?</li> <li>- Wat vond u lastig?</li> <li>- Wat heeft het u opgeleverd?</li> <li>- ...</li> </ul> <p>In het geval van een ontkennend antwoord:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zou u ja of nee zeggen?</li> <li>- Wat zouden redenen zijn om nee te zeggen?</li> <li>- Onder welke voorwaarden zou u hier ja tegen zeggen?</li> <li>- Wie of wat zou u helpen om de taak uit te voeren?</li> <li>- ...</li> </ul>
<p>Factoren rangschikken aan de hand van de volgende startvraag: <i>Bij het ontwikkelen van mijn zelfvertrouwen met betrekking tot het uitvoeren van een nieuwe taak ten opzichte van mijn huidige taakeisen en verantwoordelijkheden word ik meest gestimuleerd door:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eerdere positieve ervaringen die ik heb opgedaan met het uitvoeren van nieuwe taken</li> <li>- Leermogelijkheden die afgestemd worden op wat ik kan en wat ik wil</li> <li>- Gesprekken met collega's die positieve ervaringen hebben met het uitvoeren van nieuwe/andere taken</li> <li>- Gesprekken met mijn leidinggevende met betrekking tot mijn ontwikkeling</li> <li>- Gesprekken met een</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kunt u een korte toelichting geven op de ordening van de factoren?</li> <li>- Waarom is de factor '....' voor u zo belangrijk?</li> <li>- Kunt u een voorbeeld geven van gedrag van een leidinggevende dat past bij de gekozen factor?</li> <li>- Hoe ziet u deze factor op dit moment terug?</li> <li>- Op welke manier ziet u deze factoren in een ideale situatie?</li> </ul>

<p>loopbaanadviseur</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Het regelmatig volgen van training</li><li>- Persoonlijke aandacht van mijn leidinggevende voor mij als persoon en mijn kwaliteiten</li><li>- Veel ruimte voor het maken van eigen keuzes</li><li>- Veel sturing vanuit mijn leidinggevende</li><li>- De manier waarop mijn leidinggevende mijn kwaliteiten en vaardigheden waardeert</li><li>- De manier waarop mijn vaardigheden en kwaliteiten worden benut op de werkvloer</li></ul>	
--	--

### **Afsluiting**

- Onderwerpen die onderbelicht/vergeten zijn
- Vragen die de participanten zouden willen stellen
- Nogmaals benadrukken dat de resultaten anoniem verwerkt zullen worden
- Bedanken voor deelname en begroeten



Bijlage 2: informed consent

### **Proefpersoneninformatie voor deelname aan (sociaal)-wetenschappelijk onderzoek**

*Stimuleren van zelfvertrouwen met betrekking tot het uitvoeren van verschillende taken en functies bij werknemers in de leeftijdscategorie 50-65 jaar.*

08-06-2020, Utrecht

Geachte heer/mevrouw,

Middels deze brief wil ik u toestemming vragen om mee te doen aan het onderzoek “*Stimuleren van zelfvertrouwen met betrekking tot het uitvoeren van verschillende taken en functies bij werknemers in de leeftijdscategorie 50-65 jaar*”. Dit onderzoek heeft als doel het verkrijgen van inzicht in welk gedrag van een leidinggevende samenhangt met de ontwikkeling van zelfvertrouwen met betrekking tot het uitvoeren van verschillende taken en functies bij werknemers in de leeftijdscategorie 50-65 jaar.

### **Opzet/uitvoering van het onderzoek**

Om het doel van dit onderzoek te kunnen bereiken, zullen interviews worden afgenomen om uw perceptie in kaart te brengen. Na het afnemen van de interviews, zal de data worden geanalyseerd om mogelijke factoren in het gedrag van leidinggevendenden te identificeren die bijdragen aan het ontwikkelen van zelfvertrouwen voor het uitvoeren van verschillende functies en taken. Deze informatie zal worden verwerkt in mijn Master Thesis. Daarnaast zal de geanalyseerde informatie worden besproken op een Master Conferentie op de Universiteit Utrecht. In elk geval wordt de informatie geanonimiseerd zodat deze niet naar u terug te herleiden is. Alleen ik als onderzoeker en mijn supervisor hebben toegang tot de verzamelde data.

### **Achtergrond onderzoek**

Meebewegen met de snelle veranderingen op de arbeidsmarkt vraagt flexibiliteit van werknemers en werkgevers. Een factor die de flexibiliteit van een individu op de arbeidsmarkt stimuleert is arbeidsmobiliteit, omschreven als transities in de arbeidspositie van een individu. Van werknemers ouder dan 50 jaar wordt verondersteld dat zij beperkte arbeidsmobiliteit laten zien. Het is van belang om te onderzoeken hoe de mogelijke beperkingen met betrekking tot arbeidsmobiliteit van deze groep werknemers verminderd kunnen worden zodat ook zij flexibel blijven en op die manier hun plek op de arbeidsmarkt behouden en optimaal benutten.

### **Wat wordt van u als participant verwacht**

Deelname aan dit onderzoek bedraagt participatie in een interview en het controleren van een transcript van het interview. In het interview wordt uw perceptie met betrekking tot factoren bevraagd die uw zelfvertrouwen met betrekking tot het uitvoeren van verschillende taken en functies kunnen stimuleren. Het interview zal ongeveer tussen de 30 en 45 minuten duren. Na afloop van het interview wordt een leesbaar transcript van het interview naar u opgestuurd met de vraag of u deze wilt controleren op waarheidsgehalte.

### **Mogelijke voor- en nadelen van het onderzoek**

In dit onderzoek krijgt u de kans om te reflecteren op uw loopbaan en op factoren die voor u bijdragen aan uw ontwikkeling van zelfvertrouwen met betrekking tot meer brede, proactieve taken ten opzichte van uw huidige functie.

### **Vertrouwelijkheid verwerking gegevens**

Voor dit onderzoek is het nodig dat ik een aantal persoonsgegevens van u verzamel. Deze gegevens heb ik nodig om de onderzoeksvraag goed te kunnen beantwoorden, dan wel om u te kunnen benaderen voor vervolgonderzoek. De persoonsgegevens worden op een andere computer opgeslagen dan de onderzoeksgegevens zelf (de zogenaamde ruwe data). De computer waarop de persoonsgegevens worden opgeslagen is volgens de hoogste normen beveiligd en alleen betrokken onderzoekers hebben toegang tot deze gegevens. De gegevens zelf zijn ook beveiligd d.m.v. een beveiligingscode. Uw gegevens zullen voor minimaal 10 jaar bewaard worden. Dit is volgens de daartoe bestemde richtlijnen van de VSNU. Meer informatie over privacy kunt u lezen op de website van de Autoriteit Persoonsgegevens: <https://autoriteitpersoonsgegevens.nl/nl/onderwerpen/avg-europese-privacywetgeving>.

### **Vrijwilligheid deelname**

Deelname aan dit onderzoek is vrijwillig. U kunt op elk gewenst moment, zonder opgave van reden en zonder voor u nadelige gevolgen, stoppen met het onderzoek. De tot dan toe verzamelde gegevens worden wel gebruikt voor het onderzoek, tenzij u expliciet aangeeft dit niet te willen.

### **Onafhankelijk contactpersoon en klachtenfunctionaris**

Als u vragen of opmerkingen over het onderzoek heeft, kunt u contact opnemen met een onafhankelijk contactpersoon via [i.r.kolkhuistanke@uu.nl](mailto:i.r.kolkhuistanke@uu.nl)

Als u een officiële klacht heeft over het onderzoek, dan kunt u een mail sturen naar de klachtenfunctionaris via [klachtenfunctionaris-fetcsocwet@uu.nl](mailto:klachtenfunctionaris-fetcsocwet@uu.nl)

Als u na het lezen van deze informatiebrief besluit tot deelname aan het onderzoek verzoek ik u bijgevoegd antwoordstrookje te ondertekenen en uiterlijk één week na ontvangst in te leveren bij de onderzoeker(s).

Vriendelijke groet,

Lisa Mutsaers

**Toestemmingsverklaring:**

Hierbij verklaar ik de informatiebrief m.b.t. onderzoek ‘*Stimuleren van zelfvertrouwen met betrekking tot het uitvoeren van verschillende taken en functies bij werknemers in de leeftijdscategorie 50-65*’ gelezen te hebben en akkoord te gaan met deelname aan het onderzoek.

Naam: .....

Datum: .....

Handtekening: .....

Bijlage 3: eerste versie *coding template*


---

Code	Beschrijving
1 INSCOMP	Positieve inschatting competenties
2 ERVAPOS	Eerdere positieve ervaringen
3 UITDTA	Uitdagende taken
4 SUCCAND	Succeservaringen van anderen
5 FBLDG	Feedback leidinggevende
6 INSCOMLDG	Leidinggevende die competenties in kaart brengt
7 VERANTOW	Verantwoordelijkheden voor oudere werknemers
8 AUTO	Autonomie oudere werknemers
9 MOGONT	Mogelijkheden voor ontwikkeling
10 GESPREKBEH	Gesprekken over behoeften (wat hebben medewerkers nodig, wat willen ze, etc.)
11 BEPCOMPETITIE	Beperken van competitie
12 NIEUWWEIG	Nieuwe dingen weigeren (het gaat hier om taken maar ook om ontwikkelings-en leermogelijkheden)
13 NIEUWPOS	Nieuwe dingen oppakken (het gaat hier om taken maar ook om ontwikkelings- en leermogelijkheden)
14 ZELFVPOS	Zelfvertrouwen vergroot
15 ZELFVNEG	Zelfvertrouwen beperkt

16 PLEZPOS	Plezier in werk
17 PLEZNEG	Verminderd plezier in werk
18 ROLLDG	Rol leidinggevende
19 OPWERK	Opleiding op de werkvloer
20 ZORG	Met de mensen bezig zijn
21 INTERZORG	Persoonlijke passie voor de zorg
22 SAMENW	Samenwerking met collega's
23 PRIVE	Privésituatie
24 TAAKOMS	Duidelijke taakomschrijving
25 FBCOLLEGA	Feedback collega's
26 LUISHOU	Luisterende houding (weten wat er afspeelt, handelen)
27 COMPLI	Complimentjes
28 MEEWERKEN	Meewerken in de zorg (verpleegtechnische handelen, gesprekken, etc.)
29 STEUN	Achter je staan als medewerker
30 BESCHIKVRA	Beschikbaar voor vragen
31 LOSLA	Niet op je nek zitten
32 EERLIJKHEID	Eerlijkheid
33 LBAD	Loopbaanadviseur bij grotere veranderingen

34 TOEPASWERK	Nieuwe kennis en vaardigheden toepassen op werkvloer
35 BALANSWENP	Balans tussen werk en privé
36 INITIATIEFGESP	Eigen initiatief werknemer voor gesprekken
37 STEUNDIERBA	Steun van mensen uit de persoonlijke, directe omgeving van de medewerker
38 INZET	Grote inzet van oudere medewerkers
39 VEILIGT	Veilig team (open houding, eerlijkheid)
40 PERSWISS	Personeelwisselingen
41 UITLEGKEUZES	Uitleg over keuzes
42 OPLEIDING	Opleiding volgen
43 AMBILEREN	Persoonlijke ambitie om te leren
44 AMBIOVERDR	Persoonlijke ambitie om kennis over te dragen
45 STIMU	Stimulans voor het uitvoeren van taken
46 KANSUIT	Kans om taak uit te voeren (in ruimte en tijd)
47 OVERLEG	Overleg
48 KENN	Basiskennis
49 EVALUATIE	Mogelijkheden voor evaluatie van taken
50 SERIEUS	Serieus genomen worden (gehoord en gezien worden)

51	INITIATIEFHULP	Eigen initiatief werknemer voor hulp
52	HOULERONT	Houding tegenover ontwikkelen/leren
53	VERANTLOY	Verantwoordelijkheids- en loyaliteitsgevoel
54	UITDAGING	Uitdaging
55	DENKONT	Meedenken over (mogelijkheden voor) verdere ontwikkeling
56	EIGENMANIER	Ruimte om op eigen manier te ontwikkelen
57	VANELKAAR	Van elkaar leren
58	INTRE	Interesse tonen
59	HULPAANBOD	Hulp aanbieden
60	WELZIJNMW	Aandacht voor welzijn van medewerkers
61	PERSOBEH	Aansluiting bij persoonlijke behoeften
62	FRUS	Frustratie
63	WERKDR	Werkdruk
64	MEERWZORG	Nut voor je werkzaamheden
65	WEERSMOET	Weerstand tegen moeten
66	PERSOGRENS	Persoonlijke grenzen aangeven
67	FOUT	Fouten toegeven
68	STURING	Sturing



69	UITLEGTAAK	Uitleg over (de gevolgen van) een taak
71	MEERWZORG	Meerwaarde van taken voor bewoners
72	STEUNTM	Steun team
73	AFWISS	Afwisseling van taken
74	TEAM	Werken als team
75	PRIOLEVEN	Veranderende prioriteiten in huidige levensfase
76	CONFLIVISIE	Conflict tussen persoonlijke en organisationele visie
77	WEERSCOLL	Weerstand van collega's
78	ZELFSTME	Zelfstandigheid medewerkers
79	SCHOL	Scholing bijhouden
80	TEVREDEN	Tevredenheid baan
81	MOEILIJKBESP	Moeilijkheden op de werkvloer bespreekbaar maken
82	WAARDE	Waardering
83	POS	Positiviteit
84	BETROKKME	Betrokkenheid medewerker
85	WERKWIJZE	Inzicht in manier van werken
86	HOGVERW	Leidinggevende met hoge verwachtingen
87	OMGV	Omgeving (veilig, waardering, op je gemak voelen, open voor feedback)

88	VERTROAN	Vertrouwen van anderen
89	KRITTEAM	Kritische sfeer in het team (open voor feedback, motivatie om kwaliteit te leveren)
90	DOELS	Haalbare doelstellingen
91	TOEGANG	Weten dat je terecht kan bij je leidinggevende
92	COMMU	Goede communicatie (open, eerlijk, respectvol, tijdig, volledig)
93	GELIJKW	Gelijkwaardigheid leidinggevende en werknemers
94	SCHONIEWERK	Scholing nieuwe werkzaamheden
95	ONTCURS	Ontwikkeling door cursussen
96	ONTFUNC	Ontwikkeling als onderdeel van functie
97	ANG	Angst
98	MOEIVER	Moeite met verandering
99	MEEVER	Meegroeien met verandering

---

Bijlage 4: definitieve *coding template*

<b>Code</b>	<b>Beschrijving</b>	<b>Frequentie</b>
2 2ERVAPOS	Eerdere positieve ervaringen	27
4 4ERVAND	(Succes)ervaringen van anderen	9
5 5FBLDG	Feedback leidinggevende	7
7 7VERANTOW	Verantwoordelijkheden voor oudere werknemers	8
8 8AUTO	Autonomie oudere werknemers	18
10 10GESPREKBEH	Gesprekken over behoeften (wat hebben medewerkers nodig, wat willen ze, wat kunnen ze, etc.)	12
12 12NIEUWWEIG	Nieuwe dingen weigeren (het gaat hier om taken maar ook om ontwikkelings-en leermogelijkheden)	27
13 13NIEUWPOS	Nieuwe dingen oppakken (het gaat hier om taken maar ook om ontwikkelings- en leermogelijkheden)	75
14 14ZELFVPOS	Zelfvertrouwen vergroot	65
15 15ZELFVNEG	Zelfvertrouwen beperkt	11
16 16PLEZPOS	Plezier in werk	19
17 17PLEZNEG	Verminderd plezier in werk	23
18 18ROLLDG	Rol leidinggevende	140
19 19OPWERK	Opleiding op de werkvloer	10
20 20ZORG	Met de mensen bezig zijn	20
21 21INTERZORG	Persoonlijke passie voor de zorg	13

22	22SAMENW	Samenwerking met collega's	40
23	23WENP	Relatie tussen werk en privé-situatie	36
24	24TAAKOMS	Duidelijke taakomschrijving	11
25	25FBCOLLEGA	Feedback collega's	6
27	27COMPLI	Complimentjes	20
28	28MEEWERKEN	Meewerken in de zorg (verpleegtechnische handelen, gesprekken, etc.)	6
29	29STEUN	Achter je staan als medewerker	19
33	33LBAD	Loopbaanadviseur bij grotere veranderingen	15
34	34TOEPASWERK	Nieuwe kennis en vaardigheden toepassen op werkvloer	40
37	37AANMDIERB	Aanmoediging van mensen uit de persoonlijke, directe omgeving van de medewerker	7
38	38INZET	Grote inzet van oudere medewerkers	7
39	39VEILIGT	Veilig team (open houding, eerlijkheid)	8
40	40PERSWISS	Personeelwisselingen	2
41	41UITLEGKEUZES	Uitleg over keuzes	6
42	42OPLEIDING	Opleiding volgen	27
43	43AMBILEREN	Persoonlijke ambitie om te leren	15
44	44AMBIOVERDR	Persoonlijke ambitie om kennis over te dragen	13
45	45STIMU	Stimulans voor het uitvoeren van taken	5

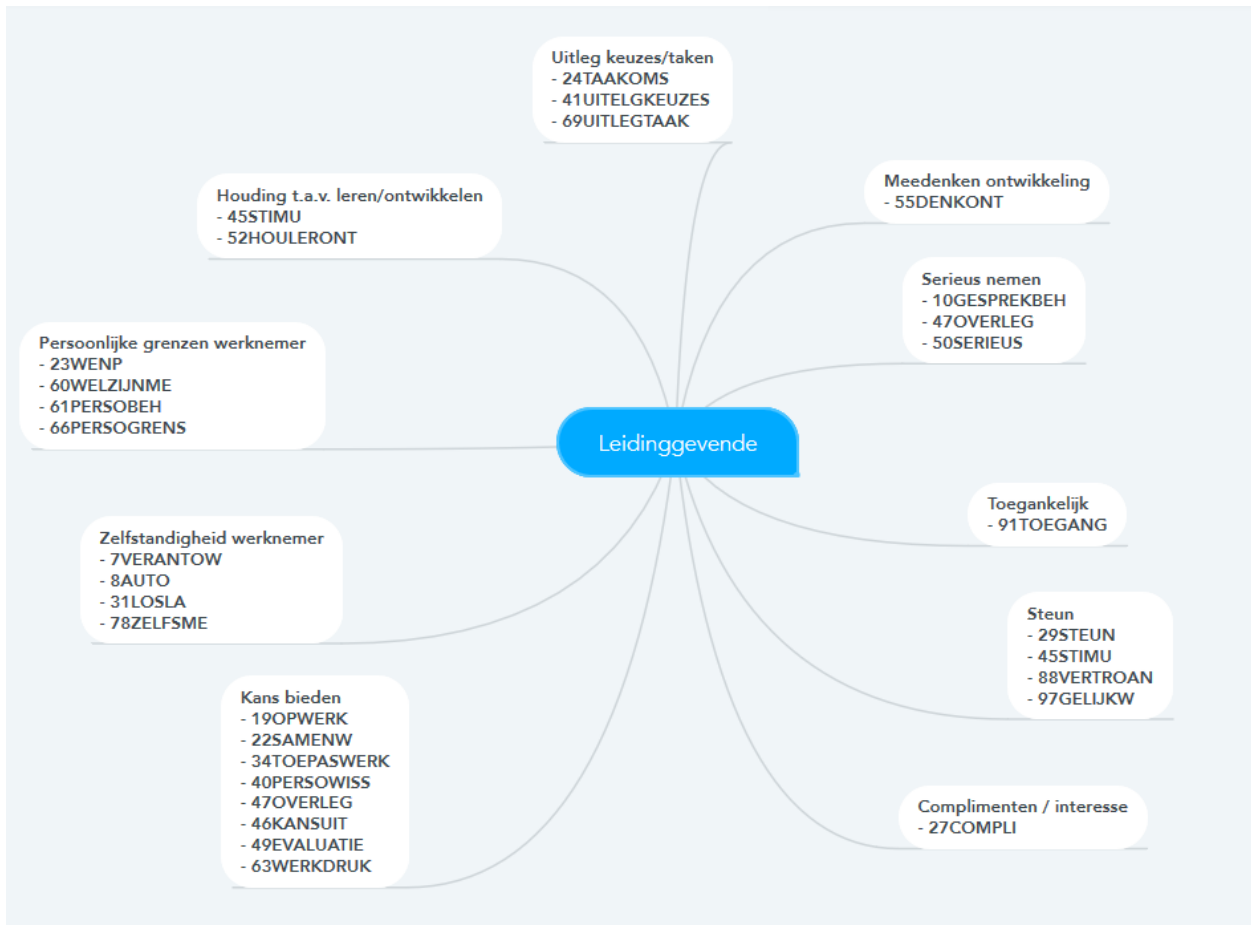
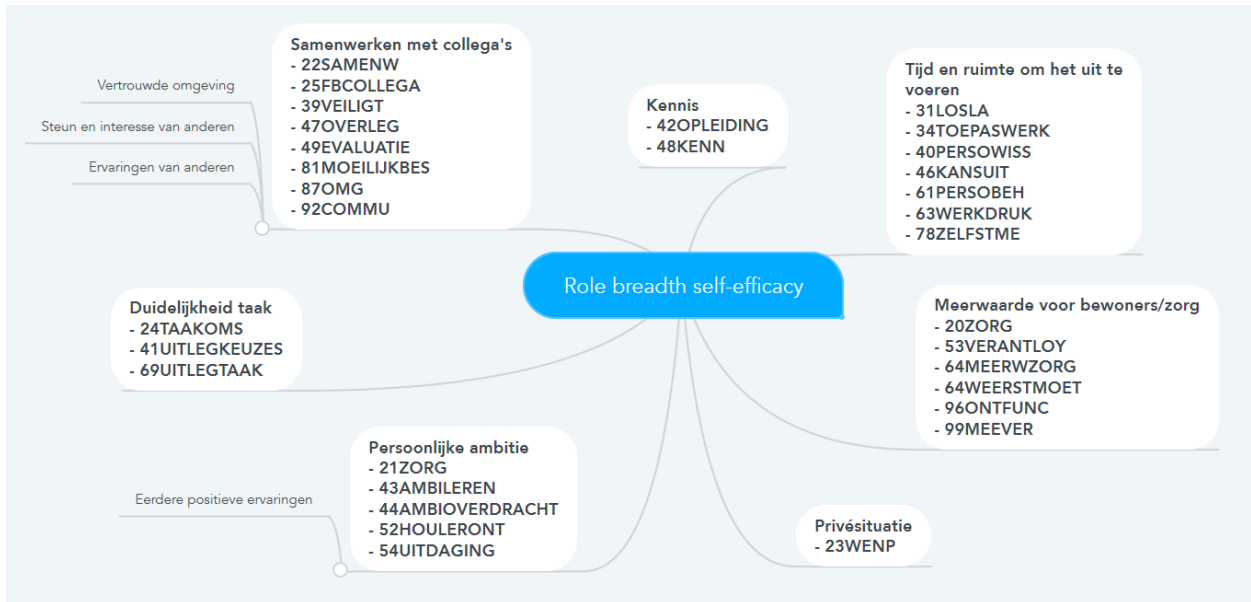
46	46KANSUIT	Kans om taak uit te voeren (in ruimte en tijd)	28
47	47OVERLEG	Overleg	6
48	48KENN	Basiskennis	18
49	49EVALUATIE	Mogelijkheden voor evaluatie van taken	10
50	50SERIEUS	Serius genomen worden (gehoord en gezien worden, handelen)	46
52	52HOULERONT	Houding tegenover ontwikkelen/leren	7
53	53VERANTLOY	Verantwoordelijkheids- en loyaliteitsgevoel	4
54	54UITDAGING	Uitdaging	15
55	55DENKONT	Meedenken over (mogelijkheden voor) verdere ontwikkeling	16
60	60WELZIJNMW	Aandacht voor welzijn van medewerkers	6
61	61PERSOBEH	Aansluiting bij persoonlijke behoeften	27
62	62FRUS	Frustratie	16
63	63WERKDR	Werkdruk	12
64	64MEERWZORG	Nut voor je werkzaamheden	15
65	65WEERSMOET	Weerstand tegen moeten	7
66	66PERSOGRENS	Persoonlijke grenzen aangeven	16
69	69UITLEGTAAK	Uitleg over (de gevolgen van) een taak	15
78	78ZELFSTME	Zelfstandigheid medewerkers (in werkzaamheden, hulp vragen en initiatief nemen)	37

80	80TEVREDEN	Tevredenheid baan	14
81	81MOEILIKBESP	Moeilijkheden op de werkvloer bespreekbaar maken	19
87	87OMGV	Omgeving (veilig, waardering, op je gemak voelen, open voor feedback)	24
88	88VERTROAN	Vertrouwen van anderen	10
91	91TOEGANG	Weten dat je terecht kan bij je leidinggevende (voor vragen)	20
92	92COMMU	Goede communicatie (open, eerlijk, respectvol, tijdig, volledig)	16
93	97GELIJKW	Gelijkwaardigheid leidinggevende en werknemers	5
96	96ONTFUNC	Ontwikkeling als onderdeel van functie	12
97	97ANG	Angst	5
99	99MEEVER	Meegroeien met verandering	10

---

Bijlage 5: codeboom

Op basis van onderstaande mindmaps is de definitieve codeboom met thema's ontstaan.



<b>Thema</b>	<b>Codes</b>	<b>Beschrijving</b>
Kans uitvoeren	19OPWERK	Opleiding op de werkvloer
	34TOEPASWERK	Nieuwe kennis en vaardigheden toepassen op werkvloer
	39VEILIGT	Veilig team (open houding, eerlijkheid)
	40PERSWISS	Personeelwisselingen
	46KANSUIT	Kans om taak uit te voeren (in ruimte en tijd)
	63WERKDRUK	Werkdruk
Verwachtingen duidelijk maken	24TAAKOMS	Duidelijke taakomschrijving
	41UITLEGKEUZES	Uitleg over keuzes
	69UITLEGTAAK	Uitleg over de taak
Kennisontwikkeling	42OPLEIDING	Opleiding volgen
	48KENN	Kennis
Aanmoediging	5FBLDG	Feedback leidinggevende
	10GESPREKBEH	Gesprekken over behoeften (wat hebben medewerkers nodig, wat willen ze, wat kunnen ze, etc.)
	27COMPLI	Complimentjes geven
	45STIMU	Stimulans voor het uitvoeren van taken
	52HOULERONT	Houding tegenover ontwikkelen/leren
	55DENKONT	Meedenken over (mogelijkheden voor) verdere ontwikkeling
	88VERANTAN	Vertrouwen van anderen
	29STEUN	Achter je staan als medewerker
Kwaliteit beschikbaarheid	47OVERLEG	Overleg
	49EVALUATIE	Mogelijkheden voor evaluatie van taken



	50SERIEUS	Serieus genomen worden (gehoord en gezien worden, handelen)
	78ZELFSTME	Zelfstandigheid medewerkers (in werkzaamheden, hulp vragen en initiatief nemen)
Serieus nemen en waarderen	28MEEWERKEN	Meewerken in de zorg (verpleegtechnische handelen, gesprekken, etc.)
	50SERIEUS	Serieus genomen worden (gehoord en gezien worden, handelen)
	60WELZIJNME	Aandacht voor welzijn van medewerkers
	61PERSOBEH	Aansluiting bij persoonlijke behoeften
	66PERSOGRENS	Persoonlijke grenzen aangeven
	81MOEILIJKBES	Moelijkheden op de werkvloer bespreekbaar maken
	88VERTROAN	Vertrouwen anderen
	91TOEGANG	Weten dat je terecht kan bij je leidinggevende (voor vragen)
Privésituatie	23WENP	Relatie tussen werk en privésituatie
	37AANMOEDIER	Aanmoediging van dierbaren
Meerwaarde zorg	20ZORG	Met de mensen bezig zijn
	21INTERZORG	Persoonlijke passie voor de zorg
	64MEERWZORG	Nut voor je werkzaamheden
	96ONTFUNC	Ontwikkeling als onderdeel van je functie
	99MEEVER	Meegroeien met verandering

---

## Bijlage 6: prioritering kaartnummers laatste onderdeel interview

---

<b>Participant</b>	<b>Volgorde kaartnummers factoren</b>
1	7-2-1-4-9-11-8-5-3-6-10
2	1-5-6-8-4-7-11-2-9-3-10
3	6-2-4-5-1-9-11-7-8-10-3
4	6-11-5-9-8-4-7-1-2-10-3
5	2-4-5-7-11-1-6-8-9-10-3
6	8-6-5-2-11-4-9-10-1-7-3
7	6-3-4-8-2-10-9-1-5-7-11
8	9-4-2-1-6-8-5-7-11-10-3
9	1-5-6-7-11-8-9-2-4-10-3
10	8-6-1-5-10-4-2-7-11-9-3

---