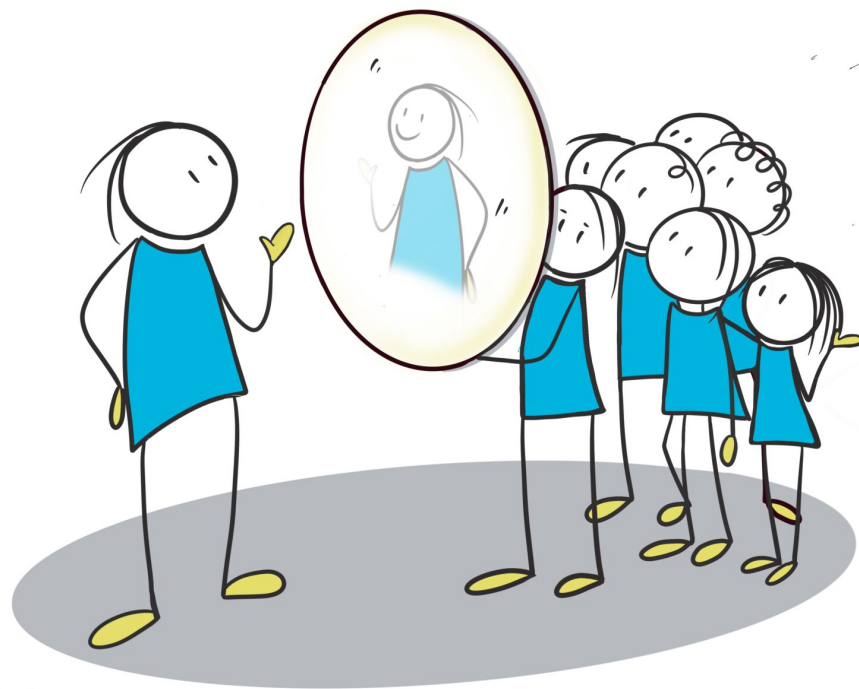


EEN BAAN MET VELE GEZICHTEN

Empirisch onderzoek naar boundary permeability bij docenten in het VO.
Over hoe docenten in het VO boundary permeability ervaren met al hun
verschillende rollen.



© Saskia van Dongen

Jannique Jalving

Masterscriptie Strategisch HRM | 16 Augustus 2021

Management samenvatting

Het Voortgezet Onderwijs (VO) in Nederland heeft veel gemotiveerde docenten. Docenten ervaren in hoge mate Public Service Motivation (PSM). Maar toch is dit ook de sector met het hoogste burn-out percentage. Hoe kan een sector waarin personeel erg gemotiveerd is, toch zo veel ziekteverzuim hebben vanwege burn-outs? Deze paradox is onderzocht aan de hand van de volgende onderzoeksvraag: *In hoeverre wordt boundary permeability ervaren door docenten in het VO, welke rol spelen PSM en peoplemanagement hierbij, en in hoeverre werkt dat door in burn-out symptomen?*

Om deze hoofdvraag te beantwoorden, zijn onderstaande deelvragen opgesteld:

Theoretische deelvragen:

Wat is boundary permeability?

In hoeverre biedt het JD-R model een theoretisch raamwerk om boundary permeability te verklaren?

Welke rol speelt peoplemanagement bij het optreden van boundary permeability?

Welke rol speelt PSM invloed bij het optreden van boundary permeability?

In hoeverre draagt boundary permeability bij aan burn-outs?

Empirische deelvragen:

In hoeverre speelt boundary permeability in het VO?

In hoeverre is PSM een personal resource/demand die bij docenten leidt tot boundary permeability?

In hoeverre is peoplemanagement een job resource/demand die bij docenten leidt tot boundary permeability?

Wanneer ervaren docenten boundary permeability als iets wat negatief uitpakt in hun werkende leven?

In hoeverre ervaren docenten in het VO burn-out symptomen als gevolg van boundary permeability?

Deze deelvragen zijn beantwoord door allereerst theoretisch onderzoek, gevolgd door 19 interviews. Het betreft dus een kwalitatief onderzoek. Hier is voor gekozen om alle persoonlijke en situationele ervaringen te kunnen vergaren.

Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat docenten allemaal boundary permeability ervaren. Het lesgeven is onlosmakelijk verbonden met meerdere rollen die continu in elkaar overlopen. Denk aan een simpel voorbeeld als: gedurende een uitleg zit een leerling verveeld uit het raam te kijken, de docent moet tijdens deze vak-didactische rol ook een pedagogische rol aannemen, om deze leerling betrokken te krijgen en houden in de les. Deze vormen van boundary permeability komen gedurende

de gehele werkdag voor, in meer of mindere mate. Boundary permeability komt veelal onbewust voor, met uitzondering van de mentorrol die voor docenten wel als bewust ervaren wordt.

Voornamelijk jonge, onervaren docenten en docenten op het vmbo ervaren een hogere mate van boundary permeability.

In essentie wordt boundary permeability niet als negatief ervaren, omdat docenten het werk daardoor leuk en afwisselend vinden. Dit heeft een positief effect op hun welzijn. Toch zijn er situaties waardoor boundary permeability als belastend ervaren wordt. Allereerst is dit door een klas met een of meerdere zorgleerlingen. Deze zorgleerlingen vragen meer tijd, aandacht en energie en dit kan maken dat de boundary permeability dusdanig hoog wordt, dat docenten dit als onprettig gaan ervaren. Ook het opgedragen krijgen van extra, onnodige taken of afwezig van de leidinggevende maakt dat docenten een negatieve vorm van boundary permeability ervaren. Dit kan zelfs resulteren in burn-outklachten en dus een verminderd welzijn op het werk.

Toch kan de leidinggevende ook een positieve invloed uitoefenen. Door een veilige haven te creëren en docenten vertrouwen te geven, zullen zij beter kunnen omgaan met boundary permeability en krijgen zij hernieuwde energie en het gevoel van beter presteren.

PSM bleek niet als duidelijke rol naar voren te komen. Docenten gaven PSM aan als een van de redenen om ooit het onderwijs gekozen te hebben, maar ervoerden dit niet als rol op hun boundary permeability. Zij noemden daarentegen meer persoonlijkheidskenmerken als factor die een rol speelde. Denk hierbij aan een hoog verantwoordelijkheidsgevoel, perfectionisme en geen "nee" kunnen zeggen.

Kortom: docenten ervaren in hoge mate boundary permeability, wat in beperkte mate leidt tot burn-out symptomen. Deze mate van boundary permeability en burn-out symptomen kunnen door peoplemanagement verbeterd en verslechterd worden, maar PSM blijkt deze invloed niet direct te hebben op docenten in het VO.

Voorwoord

Voor u ligt de masterscriptie “Een baan met vele gezichten”. Dit onderzoek is uitgevoerd onder docenten in het Voortgezet Onderwijs (VO). Deze masterscriptie heb ik geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de de Universiteit Utrecht (USBO) voor de master “Stratehisch Human Resource Management” (SHRM). Van februari 2021 tot augustus 2021 ben ik bezig geweest met dit onderzoek en het schrijven van deze masterscriptie.

Samen met begeleiding vanuit de master, door Eva Knies als eerste beoordelaar en Rick Borst als tweede beoordelaar, ben ik gekomen tot de hoofdvraag zoals deze nu voor u ligt.

Tijdens dit onderzoek kon ik altijd terecht bij mijn begeleider van de master: Eva Knies. Zij heeft mijn vragen op een prettige manier beantwoord, waardoor ik mijn onderzoek kon voortzetten. Ook heeft zij mij meerdere malen feedback gegeven, waardoor ik nieuwe inzichten kon verkrijgen. Bij deze wil ik graag mijn begeleider bedanken voor het luisterend oor en haar feedback. Ook wil ik alle respondenten bedanken voor hun medewerking aan dit onderzoek. Hun inbreng is essentieel geweest voor mijn onderzoek.

Ik wil mijn medestudenten bedanken voor al het gevraagde en ongevraagde advies, waardoor ik dit onderzoek beter uit heb kunnen voeren.

Deze masterscriptie bestaat uit 5 hoofdstukken. Hoofdstuk 1 beschrijft de gevonden paradox in het VO, de probleemstelling en de relevantie van dit onderzoek. Het theoretische kader is terug te vinden in hoofdstuk 2. In hoofdstuk 3 worden de gebruikte methoden in dit onderzoek besproken. Ook zal in dit hoofdstuk de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek onderbouwd worden. De resultaten worden besproken in hoofdstuk 4 en de conclusie en discussie in hoofdstuk 5. De masterscriptie wordt afgesloten met de literatuurlijst. Aanvullende informatie en tabellen zijn terug te vinden in de bijlages.

Ik wens u veel leesplezier.

Jannique Jalving

Oene, 16 augustus 2021

Inhoudsopgave

1 Inleiding	6
1.1 Wetenschappelijke, maatschappelijke en praktische relevantie	12
2 Theoretisch kader	15
2.1 Boundary permeability	15
2.2 JD-R model	17
2.3 Rol leidinggevende.....	19
2.4 Leidinggevende en boundary permeability.....	21
2.5 Public Service Motivation (PSM)	22
2.6 PSM en boundary permeability.....	24
2.7 Burn-out.....	25
2.8 Verwachtingen.....	26
2.9 Conceptueel model	28
3 Methoden	29
3.1 Type onderzoek.....	29
3.2 Onderzoekspopulatie	29
3.3 Procedure.....	31
3.4 Meetinstrument.....	31
3.5 Data-analyse.....	32
3.6 Kwaliteitscriteria.....	33
3.6.1 Validiteit.....	33
3.6.2 Betrouwbaarheid	34
4 Resultaten	35
4.1 Boundary permeability	35
4.1.1 Verschillende rollen van docenten op het VO	35
4.1.2 Verhouding tussen verschillende rollen.....	36
4.1.3 Ervaren boundary permeability	37
4.2 PSM.....	39
4.3 Peoplemanagement.....	41
4.3.1 Relatie leidinggevende.....	41
4.3.2 Rol leidinggevende	42
4.4 Welzijn op het werk door boundary permeability.....	44
4.4.1 Welzijn op het werk door de leidinggevende	46
4.5 Andere zaken met invloed op boundary permeability	47
4.5.1 Contact met ouders	47
4.5.2 Overige zaken	47
4.6 Resultaten tegenover de gestelde verwachtingen.....	48
4.6.1 Boundary permeability in het VO	48

4.6.2 Peoplemanagement.....	48
4.6.3 PSM.....	49
5 Discussie	50
5.1 Beantwoording hoofdvraag	50
5.2 Theoretische en praktische implicaties.....	52
5.2.1 Theoretische implicaties.....	52
5.2.2 Praktische implicaties	54
5.3 Tekortkomingen.....	56
5.3.1 Generaliseerbaarheid	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
5.3.2 Persoonlijkheid als factor.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
5.2.3 Onderwijs als sector van onderzoek	56
5.2.4 Privérol in het onderwijs.....	57
Literatuur	58
Bijlage I: Informed consent	65
Bijlage II: Topic lijst interviews	67
Bijlage III Codeboom	70
Bijlage IV: Analyse tabel verhouding verschillende rollen docent	71

1 Inleiding

Uit onderzoek van Leisink & Steijn (2009) blijkt dat *Public Service Motivation* (PSM) een belangrijke vorm van motivatie is. Dit is een vorm van motivatie wat voortvloeit uit de behoefte om iets bij te dragen aan onze maatschappij. Docenten in Nederland zijn in vrij hoge mate *public service* motivated (Leisink & Steijn, 2009). Hieruit kan de conclusie worden getrokken dat het met de motivatie onder docenten dus positief is gesteld. Tegelijkertijd behoort het docentschap tot de beroepsgroep met de meeste burn-outs. 27,4% van de docenten krijgt hiermee te maken. Het gemiddelde in Nederland ligt op 17%. Docenten hebben dus veel vaker dan gemiddeld te maken met een burn-out (Sikkes, 2020). Dit is vrij paradoxaal aangezien het dus enerzijds een van de beroepen is waarin men juist erg gemotiveerd is maar anderzijds ook het beroep is waar de meeste burn-outs voorkomen. Deze paradox kan mogelijk verklaard worden door *boundary permeability*. Het onderzoek focust zich daarom op rolgrenzen die kunnen vervagen (*boundary permeability*) en de manier waarop dit tot stand komt en ervaren wordt.

Uit onderzoek van Leung (2011) blijkt dat burn-outs sterk verband houden met *boundary permeability*. Dit is een positieve relatie, wat betekent dat hoe meer *boundary permeability* ervaren werd hoe hoger de kans op een burn-out. *Boundary permeability* is het fenomeen waarbij een individu meerdere rollen in werk en/of privé laat overlappen waardoor grenzen tussen ... vervagen. De psychologische of gedragsaspecten krijgen hierdoor de mogelijkheid om van de ene rol een andere rol te betreden (Ashforth, Kreiner, & Fugate, 2000; Clark, 2000; Hall & Richter, 1988; Pleck, 1977). Met andere woorden, *boundary permeability* betekent dat iemand zich fysiek in het ene domein met bijbehorende rol bevindt, maar psychologisch of gedragsmatig betrokken is bij een andere rol (Ashforth et al., 2000; Pleck, 1977). Onderzoeken naar *boundary permeability* zijn echter voornamelijk tussen de werkrol en privérol gedaan. Een individu heeft namelijk een rol op zijn/haar werk, namelijk de functie die hij/zij bekleedt, maar ook thuis heeft deze individu een rol, zoals bijvoorbeeld het zijn van een ouder of partner. De permeability tussen deze rollen op het werk en privé zijn vaker onderzocht (o.a. Ashforth, Kreiner, & Fugate, 2000; Capitano & Greenhaus, 2018; Clark, 2000; Hall & Richter, 1988; Pleck, 1977).

Dit onderzoek zal bezien of het fenomeen *boundary permeability* ook optreedt bij verschillende rollen in het werkdomein. Het geeft antwoord op de kennisvraag die Capitano & Greenhaus (2018) stellen rondom *boundary permeability*. Zij geven aan dat meer onderzoek nodig is naar de situationele antecedenten die invloed hebben op de werkrolgrens. Dit onderzoek zal de ervaringen van docenten vergaren en dus verschillende situaties en antecedenten vergaren die invloed hebben op de werkrolgrens van deze docenten.

In dit onderzoek wordt met *boundary permeability* bedoeld dat docenten geen duidelijke grenzen hebben in hun werkende leven en bijbehorende rollen in elkaar laten overlopen. Denk hierbij aan het lesgeven waaronder je tegelijk ook leerlingen moet terechtwijzen op hun gedrag. Hierdoor loopt een mogelijke pedagogische rol over in de vakdidactische rol als vakdocent. Dit hoeft niet problematisch te zijn, maar uit onderzoek blijkt dat burn-outs positief gerelateerd zijn aan *boundary permeability* (Leung, 2011; Braunstein-Bercovitz, 2014; Arvidsson et al., 2016), hoe meer *boundary permeability*, hoe meer burn-outs. Deze relatie kan ook aanwezig zijn en een rol kan spelen in het VO.

Docenten hebben niet alleen lesgeven als rol op school, maar bekleden vaak meerdere rollen in het werkdomein waarin zij studenten ondersteunen in hun leerproces (Snoek et al., 2017). In het beroepsbeeld van de leraar maken Snoek et al. (2017) in een figuur duidelijk dat in het werkdomein de leraar verschillende rollen heeft. De kern van het werkdomein van docenten is het ondersteunen van studenten en leerlingen in hun leerproces (Snoek et al., 2020). Dit domein bestaat uit zowel een zorgrol, een (vak)didactische rol als een pedagogische rol (Snoek et al., 2017). Daarnaast kunnen docenten ook nog andere rollen aannemen en zo hun werkzaamheden uitbreiden. Dit kan zijn bij het ontwikkelen van onderwijs, door middel van onderzoeken of onderwijsontwerpen. Ook het ondersteunen van leren van collega's is een werkdomein waarin docenten zich kunnen verbreden. Het organiseren van onderwijs is het vierde en tevens laatste werkdomein waarmee docenten hun werkzaamheden kunnen uitbreiden (Snoek et al., 2020).

Binnen het werkdomein zou *boundary permeability* bij docenten op verschillende manieren kunnen optreden. Bijvoorbeeld wanneer zij zorgen hebben om een student. Zij hebben voor de klas de (vak)didactische rol, maar kunnen tegelijkertijd zich gemotiveerd voelen om ook de zorg en/of pedagogische rol aan te nemen om zo deze leerling beter te kunnen ondersteunen en ontwikkelen. Daarnaast kan de docent ook de behoefte hebben om dit met collega's te bespreken voor hulp en ondersteuning, waardoor dit ook de grens tussen lesgeven en de rol van het leren van collega's doorkruist. Dit voorbeeld laat zien dat docenten in hun werk gemakkelijk *boundary permeability* kunnen ervaren. Dit hoeft niet voor elke docent negatief te zijn. De ene docent zal het prettig vinden op veel gebieden iets voor de leerling te doen, terwijl een andere docent dit als erg belastend zal ervaren. Het kan ook voorkomen dat docenten erg gemotiveerd zijn om onderwerpen waar zij gepassioneerd over zijn in alle mogelijke rollen door willen laten sijpelen. Zo onderwijzen zij hun leerlingen hier meer in, spreken zij hier met collega's hierover zodat zij ook hen hierover extra kunnen onderwijzen en spreken hier misschien zelfs wel met leerlingen over buiten de leslokalen. Dit laat zien dat *boundary permeability* ook op een positieve manier ervaren kan worden. *Boundary permeability* kan problematisch worden door verschillende factoren.

Het Job Demands-Resource Model (JD-R model) is het theoretisch raamwerk waarmee dit onderzocht zal worden. Het JDR-model is een theoretisch raamwerk dat zich focust op middelen en eisen en schetst hoe een individu hierdoor een burn-out kan krijgen, of juist niet. Burn-outs zijn een groot probleem binnen het VO en door middel van het JD-R model en de bestaande inzichten die dit biedt, kan onderzocht worden hoe boundary permeability hieraan bijdraagt en wanneer niet.

Het JD-R model geeft aan dat *demands* en *resources* kerncategorieën zijn in arbeidsvoorwaarden die een rol spelen in het burn-outproces (Demerouti et al., 2001). De eerste kerncategorie is *job demands*. Hoge en ongunstige taakeisen zorgen voor een stijging in vermoeidheid onder werknemers (Demerouti et al., 2001). De tweede kerncategorie is *job resources* (Demerouti et al., 2001). De balans tussen *demands* en *resources* is erg belangrijk. Wanneer iemand voldoende *resources* heeft om de *job demands* op te vangen, is er een balans aanwezig. Wanneer de *demands* echter zwaarder wegen dan de beschikbare *resources*, kan dit leiden tot burn-outs (Demerouti et al., 2001). De ervaren *job demands* hebben invloed op de mate van boundary permeability, hoe hoger de demands, hoe hoger de boundary permeability (Capitano & Greenhaus, 2018). De druk die een individu ervaart bepaalt hoe zij acteren. Wanneer een individu veel druk ervaart, zal deze niet meer kunnen handelen naar eigen voorkeur. Wanneer bijvoorbeeld druk wordt ervaren om de werkrol voorrang te geven boven de privérol, heeft dit invloed op de relatie tussen de voorkeur voor de mate van permeability en de permeability die toegepast wordt na deze ervaren druk (Kossek & Lautsch, 2012). Dit is in lijn met een job demand zoals in het JD-R model. Ook Capitano & Greenhaus (2018) onderschrijven dit. Zij stellen dat een hoge druk op voorrang in de werkrol de speelruimte van een individu verkleint. Hierdoor handelen individuen niet in overeenstemming met hun voorkeur voor de mate van boundary permeability (Capitano & Greenhaus, 2018). Het is dus niet voor alle individuen hetzelfde welke mate van boundary permeability maakt dat dit problematisch wordt. Dit is persoonsafhankelijk, omdat iedereen een andere persoonlijke voorkeur heeft voor welke mate van boundary permeability voor diegene persoonlijk prettig werkt. Vanuit het JD-R model gezien heeft een medewerker *resources* nodig om te kunnen omgaan met deze gestelde *demands*, om te zorgen dat dit niet problematisch wordt.

Een van de *job resources* die een medewerker tot zijn/haar beschikking heeft is de eigen leidinggevende. Deze leidinggevende speelt een belangrijke rol als het gaat om creëren van een prettige werkomgeving, met baantevredenheid, welzijn op het werk en een laag ziekteverzuim, waarin de medewerker zijn/haar werk goed kan doen (Kuoppala et al., 2008). Leidinggevendenden hebben daarnaast ook een belangrijke rol als grensbewakers (Clark, 2000; Capitano & Greenhaus, 2018). Het is voor leidinggevendenden belangrijk om te weten waar die persoonlijke grenzen van hun

werknemers liggen, zodat zij actief kunnen optreden als grensbewaker. Dit is de reden dat de leidinggevende onderzocht zal worden in dit onderzoek.

Peoplemanagement is het gedrag van leidinggeven dat in dit onderzoek meegenomen zal worden. Peoplemanagement is een onderwerp dat de afgelopen jaren steeds meer aandacht krijgt binnen het VO en is daarom in deze sector een belangrijke vorm van leidinggeven (VO-academie, 2018). Om deze reden staat dit concept van leidinggeven centraal in dit onderzoek. Leidinggevendens zijn in toenemende mate verantwoordelijk voor de vertaling van het beoogde personeelsbeleid naar het geïmplementeerde personeelsbeleid. De overdracht van personeelsverantwoordelijkheden van personeelsmanagers naar lijnmanagers is een groeiende wereldwijde trend (Perry & Kulik, 2008). Purcell & Hutchinson (2007) stellen hierover dat werknemers waarschijnlijk beïnvloed worden door zowel de HR-praktijken die ze ervaren als door het leiderschapsgedrag van hun managers. Reacties hierop kunnen positief of negatief zijn. Slecht ontworpen of inadequaar beleid kan worden 'gered' door goed managementgedrag op vrijwel dezelfde manier als 'goede' HR-praktijken tenietgedaan kunnen worden door slecht gedrag van eerstelijnsmanagers of zwak leiderschap (Purcell & Hutchinson, 2007).

Leidinggevendens kunnen dus zowel een positieve als een negatieve invloed hebben. Knies (2019) geeft in haar oratie, over peoplemanagement, aan dat de geboden steun vanuit de leidinggevende niet voor alle medewerkers positief zal uitpakken. Te veel ondersteuning kan namelijk ook juist extra druk op medewerkers leggen (Pierce & Aguinis, 2013; Knies, 2019). Ook Perry & Kulik (2008) geven aan dat peoplemanagement, vanuit de eerstelijns leidinggevende, zowel positieve als negatieve gevolgen heeft. In essentie is de leidinggevende een *resource*, maar wellicht ervaren docenten dit in sommige situaties juist als een extra *demand*, waardoor de balans zoekraakt en boundary permeability als problematisch ervaren wordt.

Eerder onderzoek naar boundary permeability tussen werk en privé heeft aangetoond dat leidinggevendens grenzen kunnen bewaken, maar ook de permeability kunnen versterken. Werknemers van managers die werk en privé combineren, zullen dat gedrag waarschijnlijk gaan imiteren door meer geïntegreerd grensbeheer aan te nemen, inclusief zeer permeable thuisrolgrenzen (Koch & Binnewies, 2015). Ook kunnen managers expliciet verwachtingen communiceren over een permeable thuisgrens, zelfs als ze een dergelijke grens niet voor zichzelf handhaven (Hall & Richter, 1988). Door middel van signalen en expliciete communicatie kunnen managers werknemers onder druk zetten om voorrang te geven aan de werkrol boven de thuisrol, waarbij een boundary permeability bevorderd wordt (Mellner, 2016). Dit zal niet voor iedereen als negatief worden ervaren, maar geeft wel aan dat werknemers druk kunnen ervaren om hun grenzen

meer permeabel te maken. Het maakt dat deze druk voor sommige mensen uiteindelijk een belangrijke rol kan spelen in het optreden van een burn-out, vanwege de relatie tussen burn-out en boundary permeability (Leung, 2011; Braunstein-Bercovitz, 2014; Arvidsson et al., 2016). De organisatie kan daarentegen ook beleid maken met beperkingen tot de mate waarin individuen hun grenzen permeable kunnen laten zijn (Capitano & Greenhaus, 2018). Dit suggereert dat de leidinggevende, vanuit de organisatie en door middel van goed peoplemanagement, dus de docenten kan beschermen tegen het (overmatig) permeable zijn van hun rolgrenzen. De leidinggevende als *job resource* is echter niet de enige *resource* die docenten tot hun beschikking hebben.

Xanthopoulou et al. (2007) hebben aanvullend onderzoek gedaan op het JD-R model, door *personal resources* ook te onderzoeken. Dit onderzoek stelt dat alleen *job resources* te beperkt zijn in dit model, omdat medewerkers ook over *personal resources* beschikken die van belang zijn in de balans tussen *demands* en *resources*. Gebleken is dat hoe hoger de *personal resources* van een medewerker, hoe lager de uitputting van deze medewerker. Dit onderzoek zal PSM als *personal resource* onderzoeken. PSM is een belangrijke vorm van motivatie in de publieke sector, namelijk ... en is in vrij hoge mate aanwezig in het onderwijs in Nederland (Leisink & Steijn, 2009). Het is dus een *personal resource* die docenten in het VO in vrij hoge mate tot hun beschikking hebben. Ook hier gaat het om een *resource* die in sommige gevallen ervaren kan worden als *demand*. Uit onderzoek van Van Loon et al. (2015) blijkt namelijk dat PSM zowel positieve als negatieve effecten heeft. Een hoge motivatie kan ook leiden tot het overschrijden van persoonlijke grenzen, waardoor dit op termijn kan leiden tot negatieve gevolgen. Het is een motivator, maar er kan ook te veel van het goede hiervan zijn. Daarom is PSM als *personal resource* gekozen in dit onderzoek. In de publieke sector is PSM vaak ook een schakel tussen HRM en verschillende uitkomsten (Ritz et al., 2016). Hierom speelt dit een cruciale rol in deze sector.

PSM is een *personal aspect* die zowel een *resource* als *demand* kan zijn voor medewerkers. PSM moet gezien worden als een mix van normatieve, affectieve en rationele motieven die de wens oproepen om inspanningen te leveren om de samenleving als geheel en het algemeen belang ten goede te komen (Schott & Ritz, 2018, p. 30). Het gaat dus om motivatie, vanuit bijvoorbeeld de docent, om iets goeds te willen bijdragen aan de maatschappij en aan bijvoorbeeld de ontwikkeling van leerlingen. PSM heeft verschillende positieve effecten op een individu en diens organisatie. Een van deze positieve effecten is bijvoorbeeld het verhogen van individuele en organisatorische prestaties en tevredenheid op de werkvloer (Andersen & Kjeldsen, 2013; Bright, 2007; Homberg et al., 2015; Kim, 2005; Naff & Crum, 1999; Park & Rainey, 2008; Stazyk, 2013; Taylor, 2013; Vandenaabeele, 2009). Onderzoek van Van Loon et al. (2015) heeft echter aangetoond dat PSM in

sommige gevallen ook negatieve gevolgen kan hebben. Er is een positieve relatie tussen zowel PSM en stress als PSM en burn-outs gevonden (Giauque et al., 2013; Van Loon et al., 2015). Deze *resource* kan wellicht soms door medewerkers als *demand* worden ervaren, waardoor het negatieve effecten teweegbrengt. Een verhoogde mate van boundary permeability zou een van deze negatieve effecten kunnen zijn.

Elk individu heeft een voorkeur voor wat betreft de mate van permeability. Deze voorkeur wordt beïnvloed door de mate waarin zij zich identificeren met een bepaalde rol en deze als belangrijk ervaren. Deze mate van belang bepaalt de voorkeur voor ondoorlaatbare of doorlaatbare (permeable) grenzen (Capitano & Greenhaus, 2018).

PSM, als *personal aspect*, is een mogelijke veroorzaker van het *enactment effect*. Het werk van Stryker (1980) suggereert dat individuen meer geneigd zullen zijn om een bepaalde rol op zich te nemen en permeable te laten zijn (*enactment effect*) waarmee ze een hoge rolidentificatie hebben, omdat ze veel waarde hechten aan dat aspect. Zij maken dus hun rollen permeable, omdat het vervullen van een zeer in het oog springende rol lonend en intrinsiek bevredigend is (Ashforth et al., 2000). PSM is een vorm van intrinsieke motivatie die gericht is op het vervullen van werk dat bijdraagt aan de maatschappij; dit kan door de individu als roeping worden gezien (Smith, 2007). Het is dan in lijn met de redenering van het *enactment effect*. Van docenten is bekend dat zij erg enthousiast zijn over hun werk (Kinnunen et al., 1994; Rudiw, 1999; Hakanen et al., 2006), dat zij hun werk erg lonend en bevredigend vinden (Borg & Riding, 1991; Boyle et al., 1995; Hakanen et al., 2006) en dat PSM is in vrij hoge mate aanwezig is (Leisink & Steijn, 2009). Het *enactment effect* zou daarom erg goed aanwezig kunnen zijn bij docenten.

PSM kan daarentegen juist leiden tot het willen beschermen van grenzen en deze ondoorlaatbaar maken. Volgens het beschermingseffect worden individuen met een zeer opvallende rolidentiteit juist gemotiveerd om een rol te beschermen tegen indringers vanuit andere domeinen, wat leidt tot het verlangen naar een impermeable boundary van die rol (Clark, 2000). Dit doet vermoeden dat het gevoel van identificatie met een rol (zoals bij PSM) ook als *resource* kan dienen en docenten beschermt tegen (overmatige) boundary permeability.

Dit alles zal onderzocht worden aan de hand van de volgende onderzoeksvraag:

In hoeverre wordt boundary permeability ervaren door docenten in het VO, welke rol spelen PSM en peoplemanagement hierbij, en in hoeverre werkt dat door in burn-out symptomen?

Theoretische deelvragen:

Wat is boundary permeability?

In hoeverre biedt het JD-R model een theoretisch raamwerk om boundary permeability te verklaren?

Welke rol speelt peoplemanagement bij het optreden van boundary permeability?

Welke rol speelt PSM invloed bij het optreden van boundary permeability?

In hoeverre draagt boundary permeability bij aan burn-outs?

Empirische deelvragen:

In hoeverre speelt boundary permeability in het VO?

In hoeverre is PSM een personal resource/demand die bij docenten leidt tot boundary permeability?

In hoeverre is peoplemanagement een job resource/demand die bij docenten leidt tot boundary permeability?

Wanneer ervaren docenten boundary permeability als iets wat negatief uitpakt in hun werkende leven?

In hoeverre ervaren docenten in het VO burn-out symptomen als gevolg van boundary permeability?

1.1 Wetenschappelijke, maatschappelijke en praktische relevantie

Dit onderzoek wil onderzoek naar boundary permeability in het werkdomein verder verfijnen.

Boundary permeability is eerder onderzocht, maar hierbij lag de focus vrijwel alleen op de enkele rol die mensen hebben binnen het werkdomein tegenover de enkele rol in het privé-domein (o.a.

Kirchmeyer, 1995; Ahman, 1998; McCloskey, 2016; Hyland & Prottas, 2017; Capitano et al., 2017;

Capitano & Greenhaus, 2018; Capitano et al., 2019; Choroszewicz & Kay, 2020). Snoek et al (2017;

2020) hebben duidelijk gemaakt dat docenten meer dan één rol hebben binnen het werkdomein.

Hoe deze verschillende rollen binnen dit ene domein zich verhouden tot boundary permeability zal meer inzicht opleveren over de effecten van boundary permeability binnen het werkdomein en hoe dit ervaren wordt. Dit is in lijn met de vraag voor nader onderzoek vanuit Capitano & Greenhaus

(2018). Zij stellen dat toekomstig onderzoek persoonlijke en situationele antecedenten van de

permeability van de werkrolgrens moeten onderzoeken. Daarbij wordt verwacht dat ook meer duidelijkheid zal komen over de reeds gevonden relaties tot boundary permeability en hoe deze

ervaren worden in het werkdomein. Er zijn in eerdere onderzoeken al relaties gevonden rondom

boundary permeability, maar dat enkel tussen één werkrol en één privérol onderzocht. Dit

onderzoek zal zich niet uitsluitend richten op de grens tussen werk en privé. Wellicht blijkt dat de

privérol een rol speelt in de mate van boundary permeability en hoe deze ervaren wordt, maar de

primaire focus ligt op de rollen binnen het werkdomein. Dit onderzoek zal dus meer duidelijkheid

geven over of de eerder gevonden relaties ook van toepassing zijn op de grenzen tussen

verschillende werkkrollen.

De invulling van het JD-R model met de leidinggevende als *job resource* en PSM als *personal*

resource is voor dit onderzoek relevant, omdat beide *resources* in beginsel positief zijn, maar ook beiden een *dark side* hebben en dus zowel als *resource* en als *demand* ervaren kunnen worden. Deze *dark side* is bij beide concepten weinig onderzocht. Knies (2019) benoemt de negatieve invloed van peoplemanagement als een onderwerp dat aandacht behoeft in onderzoek. Hier is namelijk nog weinig empirisch onderzoek naar gedaan, waardoor het relevant is dit nu wel te doen. Dit onderzoek wil hier gehoor aan geven door peoplemanagement te onderzoeken als eventuele antecedent die een rol speelt op de ervaren mate van boundary permeability. Er is ook steeds meer aandacht voor de *dark side* van PSM (o.a. Van Loon et al., 2015; Schott & Ritz, 2018), maar deze onderzoeken zijn veelal kwantitatief van aard. PSM is een vorm van motivatie en dit zal voor iedereen verschillend ervaren worden. Dit onderzoek wil achterhalen wat achter PSM zit en waarom dit door sommige docenten als *resource* wordt ervaren en door anderen juist als *demand*. Ook kan zo onderzocht worden waarom individuen soms wel PSM als *demand* ervaren en soms juist als *resource*, want dit kan ook bij een individu wellicht verschillen afhankelijk van de situatie en persoonlijke ervaring. In interviews kan uitgebreid naar deze persoonlijke ervaringen gevraagd worden, waardoor dit duidelijk gemaakt kan worden. Dit onderzoek is kwalitatief en kan daardoor hier meer relevante inzichten in opleveren. Zo krijgt de wetenschap rondom PSM meer inzicht in de persoonlijke ervaringen van PSM en de positieve en negatieve effecten. Dit zal per persoon verschillend zijn en daarom is kwalitatief onderzoek noodzakelijk, omdat zo persoonlijke ervaringen vergaard kunnen worden. Hoe deze *resources* maken dat boundary permeability omslaat naar welzijnsproblemen en zo burn-outs kan veroorzaken is de tweede invulling van dit onderzoek.

Naast deze wetenschappelijke relevantie, is dit onderzoek ook voor de maatschappij relevant. Leraren zijn een cruciale schakel in de onderwijsketen. Om onze maatschappij te verbeteren op onderwijsgebied is het belangrijk om allereerst te zorgen dat docenten goed onderwijs kunnen en blijven geven (Ter Weel et al., 2020). Personeelstekorten en ziekteverzuim verzwakken die mogelijkheid. Dit onderzoek is maatschappelijk relevant, omdat het meer inzicht wil bieden in de mogelijke veroorzakers van het hoge burn-out percentage in deze sector wat leidt tot ziekteverzuim en dus een tijdelijk verlies aan personeel. De vraag blijft echter waarom dit onderzoek juist relevant is in het VO. Het VO heeft te maken met een daling in personeel. Deze daling betrof een verlies aan 0,8 duizend fte in personeelsomvang tussen oktober 2017 en 2019 (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2020). In een sector waar personeel dus schaars is moeten zoveel mogelijk docenten inzetbaar blijven. In het VO is het daarom belangrijk om minder verzuim te hebben. Daarnaast is er in de maatschappij een toenemende zorg over de kwaliteit van het Nederlandse onderwijs (Ter Weel et al., 2020). Ook werkdruk in het onderwijs maakt dat deze sector extra relevant is in dit onderzoek. De hoge werkdruk in het onderwijs maakt dat aan docenten veel eisen worden gesteld. Werkdruk houdt in dat er te veel werk moet worden gedaan in een te korte

tijd (Smulders & Houtman, 2004). De taakeisen zijn dus hoog, maar kunnen resources ook omslaan tot demands en zo leiden tot een negatieve mate van boundary permeability? Dat wordt onderzocht in dit onderzoek, door PSM en peoplemanagement als *aspecten* te onderzoeken. Het is namelijk niet voor iedereen negatief om boundary permeability te hebben. Wanneer dit omslaat naar een negatief waardoor het welzijn in gevaar komt, is dit onwenselijk. Dit onderzoek zal inzicht bieden in *resources* en demands die dit kunnen veroorzaken. Zo kan de praktijk hier proactief op inspelen, zodat deze *resources* niet omslaan in *demands* en het welzijn van medewerkers bewaakt wordt.

2 Theoretisch kader

Dit theoretisch kader bevat de antwoorden op de gestelde theoretische deelvragen. Allereerst zal uiteengezet worden wat boundary permeability is. Vervolgens wordt het JD-R model uitgelegd, wat een model is om uit te leggen hoe boundary permeability tot stand komt en welke gevolgen het heeft. PSM zal, als *personal aspect*, vervolgens besproken worden. Dit in eenzelfde manier als de rol van de leidinggevende (peoplemanagement). Hierbij wordt eerst het concept van motivatie uiteengezet, waarna PSM besproken zal worden. Ook wordt uitgelegd hoe burn-outs ontstaan en welke symptomen hieraan ten grondslag liggen, zodat onderzocht kan worden of boundary permeability leidt tot burn-outs. Het theoretisch kader zal afgesloten worden door de verwachtingen voor dit onderzoek en een schematische weergave van deze verwachtingen in het conceptueel model.

2.1 Boundary permeability

Een belangrijke uitdaging waarmee veel werknemers worden geconfronteerd, is hoe ze de grenzen rond hun werk- en niet-werkrollen kunnen beheren op een manier die positieve resultaten op het werk en in andere delen van het leven bevordert (Kossek et al., 2006; Matthews et al., 2010). Een docent heeft in het werkdomein verschillende rollen (Snoek et al., 2017). Om de grens tussen deze rollen te onderzoeken, zal dit onderzoek boundary permeability centraal stellen als grenstheorie.

Rolgrenzen zijn de sociaal geconstrueerde grenzen die individuen creëren voor hun verschillende levensrollen om orde te scheppen en onzekerheid te verminderen (Ashforth et al., 2000). Een bijzonder belangrijk kenmerk van een rolgrens is de boundary permeability. Een rolgrens wordt als permeabel beschouwd wanneer elementen van een ander domein vaak de grens overschrijden en de rol binnenkomen, en wordt als ondoordringbaar beschouwd wanneer elementen van een ander domein zelden de grens overschrijden en de rol binnenkomen (Nippert-Eng, 1996). Personen met ondoordringbare rolgrenzen hebben de neiging hun levensrollen te scheiden of te segmenteren ("segmentors"), terwijl personen met doorlatende rolgrenzen de neiging hebben om hun levensrollen te vermengen of integreren ("integrators") (Capitano et al., 2017). Sterk geïntegreerde rollen hebben doorgaans vergelijkbare identiteiten, zijn ingebed in vergelijkbare contexten en overlappen de fysieke locatie en het lidmaatschap van de rollensets (Ashforth et al., 2000). Dit komt overeen met de context waarin docenten acteren. Zij hebben niet enkel de rol van onderwijzer, maar bekleden op de werkvloer meerdere rollen. Bekeken zal worden in hoeverre deze rollen geïntegreerd dan wel gesegmenteerd worden door docenten in het VO. Deze theorie focust zich op de grens tussen verschillende rollen en de mate waarin deze grenzen doorlaatbaar zijn. De onderzoeken naar boundary permeability hebben zich echter tot nog toe voornamelijk gefocust op

de werkrol tegenover de privérol. Deze bestaande kennis zal dus veelal gaan over thuisgrenzen en thuisrollen, maar dit is niet de primaire rol die onderzocht zal worden in dit onderzoek.

Desalniettemin gaat deze kennis wel over een rol tegenover een andere rol, waardoor dit ook goed mogelijk kan zijn tussen meerdere werkrollen in het werkdomein. Daarom zal boundary permeability wel als centrale theorie gebruikt worden in dit onderzoek, maar zal dit theoretisch kader wel referenties naar thuisrollen bevatten.

In de kern van docenten hun werkdomein ligt het ondersteunen van studenten en leerlingen in hun leerproces (Snoek et al., 2020). In dit specifieke werkdomein kunnen docenten meerdere rollen hebben en aannemen. Het ondersteunen van studenten kan op een vak(didactische) manier, maar omvat ook een zorgrol en een pedagogische rol voor docenten (Snoek et al., 2017). Naast dit kerndomein, zijn er binnen het onderwijs ook meerdere domeinen waar docenten hun werkzaamheden mee kunnen uitbreiden. Het ontwikkelen van onderwijs kunnen docenten doen door een onderzoeksrol of een ontwerprol aan te nemen in het onderwijs. Ook kunnen docenten leren van collega's en kunnen zij het gegeven onderwijs organiseren. Dit doen zij door een organisatorische of een beleidsrol aan te nemen (Snoek et al., 2020).

Onderzoekers hebben twee onderliggende motiverende krachten gevonden om de permeabiliteit van rolgrenzen te verklaren: *enactment* en bescherming (Ashforth et al., 2000; Capitano et al., 2017; Clark, 2000; Capitano & Greenhaus, 2018). Volgens het *enactment effect* zijn individuen die zich sterk identificeren met een rol gemotiveerd om die rol in verschillende andere domeinen op te nemen, omdat het vervullen van een zeer in het oog springende rol lonend en intrinsiek bevredigend is (Ashforth et al., 2000). Daarom leidt een hoge in het oog springende rol tot het verlangen naar permeable grenzen rond andere rollen, zodat de hoogst in het oog springende rol in deze andere rollen en domeinen kan worden vervuld (Capitano et al., 2017; Olson-Buchanan en Boswell, 2006; Park et al., 2011). Bij docenten kan dit voorkomen wanneer een student veel aandacht en zorg vraagt. Wanneer docenten zich betrokken voelen en gemotiveerd voelen om deze student te helpen, zullen de grenzen sneller permeable worden. Zij hebben voor de klas de (vak)didactische rol, maar wanneer een leerling veel problemen heeft en wellicht een moeilijke thuissituatie heeft, kunnen zij tegelijkertijd zich gemotiveerd voelen om ook de zorg en/of pedagogische rol aan te nemen om zo deze student beter te kunnen ondersteunen en ontwikkelen voor onze maatschappij. Daarnaast kan gedurende de een volgende les een mail van een ouder van deze leerling binnenkomen, waardoor de docent weer de rol als vakdidacticus en de rol als pedagoog en zorgdrager voor een kind op school moet integreren. Dit voorbeeld laat zien dat docenten in hun werk gemakkelijk boundary permeability zullen hebben. De permeability van grenzen is niet per definitie slecht voor docenten. Het zal context- en persoonsafhankelijk zijn of boundary permeability negatieve gevolgen heeft. De ene docent zal het prettig vinden om de verschillende rollen te

integreeren en zo in alle rollen altijd actief kan zijn. Dit zal voor deze docent efficiënt werken, omdat alles geïntegreerd is. Een andere docent zal het echter juist stressvol vinden om alle rollen altijd aanwezig te hebben in het werkdomein, omdat zo geen duidelijke grenzen meer aanwezig zijn. Dit kan burn-out verschijnselen teweeg brengen en op termijn leiden tot een burn-out.

Naast het *enactment effect* bestaat ook het beschermingseffect. Individuen met een zeer opvallende rolidentiteit worden gemotiveerd om een rol te beschermen, wat leidt tot het verlangen naar een ondoordringbare grens van die rol (Clark, 2000). Deze ondoordringbare grenzen maakt dat de meest in het oog springende rol beschermd wordt tegen indringers uit een andere rol (Clark, 2000).

2.2 JD-R model

Een burn-out wordt over het algemeen primair als een arbeidsgerelateerde aandoening beschouwd, maar kunnen individuele factoren kunnen een rol spelen bij het ontstaan ervan. Burn-outs komen voor in situaties waarin de *coping-resources* van individuen worden overschreden (Kalimo et al., 2003). Dit omdat belasting of stress het gevolg is van een verstoring van het evenwicht tussen de eisen (*demands*) waaraan medewerkers worden blootgesteld en de middelen (*resources*) waarover ze beschikken (Hakanen et al., 2006).

Uit de kennis rondom boundary permeability is bekend dat hier in sommige situaties negatieve gevolgen (burn-outs) aan verbonden zit. Uit onderzoek van Leung (2011) is namelijk gebleken dat boundary permeability sterk verband houdt met burn-outs. Hoe meer boundary permeability, hoe meer burn-outs. Boundary permeability heeft dus mogelijk negatieve gevolgen. Bij het vormgeven van de aard en grenzen van rolidentiteiten, kan het sociale domein rolovergangen sterk beïnvloeden, zodat individuele voorkeuren in het niet vallen (Kossek et al., 1999; Ashforth et al., 2000). *Boundary permeability* is dus beïnvloedbaar. Om te onderzoeken hoe dit ervaren wordt en wat maakt dat dit negatief uitvalt, zal dit JD-R model gebruikt worden. Het JD-R model gaat niet over *boundary permeability*, maar is desalniettemin wel een geschikt theoretisch raamwerk in dit onderzoek. Dit onderzoek zal namelijk onderzoeken hoe boundary permeability beïnvloed wordt door de *resources* die aanwezig zijn. Dit is in lijn met de essentie van het JD-R model: iets kan beïnvloed worden door resources en demands en de mate waarin dit gebeurt bepaalt in hoeverre hier negatieve gevolgen aan verbonden zitten. Ook is engagement, een onderdeel uit het JD-R model, gerelateerd aan boundary permeability (zie Straub et al., 2019). Het JD-R model heeft dus verschillende concepten die ook gerelateerd zijn aan boundary permeability, waardoor dit als theoretisch raamwerk niet ver verwijderd is van boundary permeability. Zoals bovenstaand uiteengezet is de balans tussen *demands* en *resources* erg belangrijk om burn-outs tegen te gaan. Dit onderzoek zal daarom peoplemanagement en PSM als aspecten onderzoeken. Deze zijn in essentie

een *resource* om de *demands* op te vangen, maar ook blijkt dat aan beide *aspects* negatieve gevolgen zitten, waardoor zij als *demand* ervaren kunnen worden. Onderstaande paragrafen zullen peoplemanagement en PSM uiteenzetten en bespreken hoe deze een rol spelen bij boundary permeability.

In de afgelopen drie decennia hebben veel onderzoeken aangetoond dat functiekenmerken een grote invloed kunnen hebben op het welzijn van werknemers (bijv. werkdruk, burn-out, bevlogenheid). Volgens het JD-R model (Demerouti et al., 2001) kunnen de kenmerken van werkomgevingen worden ingedeeld in twee algemene categorieën: *job demands* en *job resources*, die verschillende specifieke *demands* en *resources* omvatten, afhankelijk van de context die wordt bestudeerd. *Job demands* zijn die fysieke, sociale of organisatorische aspecten van het werk die aanhoudende fysieke en/of psychologische inspanning vereisen en die daarom gepaard gaan met fysiologische en/of psychologische kosten. *Job resources* zijn die fysieke, sociale of organisatorische aspecten van de baan die (a) functioneel zijn bij het bereiken van werkgerelateerde doelen, (b) de *job demands* en de bijbehorende fysiologische en psychologische kosten verminderen, en (c) persoonlijke groei en ontwikkeling stimuleren. Deze twee categorieën werkenmerken roepen twee relatief onafhankelijke psychologische processen op. Volgens het proces van aantasting van de gezondheid kunnen hoge *job demands*, die langdurige inspanning vergen, de *resources* van de werknemers uitputten en leiden tot uitputting van de energie en gezondheidsproblemen (Caplan, 1975). Zo is bijvoorbeeld herhaaldelijk gevonden dat specifieke *job demands* (o.a. werkdruk, ambiguïteit van de rol of emotionele eisen) uitputting, slaapproblemen en verminderde gezondheid voorspellen bij verschillende beroepsgroepen (o.a. Bakker et al., 2005; Bakker et al., 2003; Doi, 2005; Halbesleben & Buckley, 2004; Xanthopoulou et al., 2007).

Volgens het motivatieproces leidt de beschikbaarheid van *job resources* tot organisatorische betrokkenheid en bevlogenheid (Schaufeli & Bakker, 2004). Dankzij hun (intrinsieke en extrinsieke) motivatiepotentieel zorgen de *job resources* ervoor dat werknemers hun doelen kunnen bereiken. Op hun beurt kunnen werknemers meer betrokken raken bij hun werk, omdat ze er voldoening uit halen (Hackman, 1980). Eerdere studies (Bakker et al., 2003; Hakanen et al., 2006) hebben aangetoond dat verschillende *resources* (zoals sociale ondersteuning, prestatiefeedback, autonomie of coaching) leiden tot bevlogenheid en betrokkenheid (Demerouti et al., 2001; Salanova et al., 2005; Taris & Feij, 2004; Xanthopoulou et al., 2009), gedefinieerd als “*de positieve, vervullende en werkgerelateerde gemoedstoestand die wordt gekenmerkt door kracht, toewijding en absorptie*” (Schaufeli & Bakker, 2004, p. 295). Naast deze hoofdeffecten stelt het JD-R model dat *job resources* de relatie tussen *job demands* en uitputting bufferen. Onder veeleisende werkomstandigheden beschikken werknemers met veel *resources* over meer reserves en zijn daardoor beter in staat om aan deze *demands* te voldoen. Als gevolg hiervan ervaren ze een lagere mate van uitputting (Bakker

et al., 2005; Xanthopoulou et al., 2007).

Dit onderzoek zal de rol van de leidinggevende als *job aspect* onderzoeken. In onderstaande paragraaf zal dit *job aspect* nader toegelicht worden.

Xanthopoulou et al. (2007) hebben de kennis rondom het JD-R model uitgebreid. Zij stelden dat een medewerker niet alleen *job resources*, maar ook *personal resources* heeft die een plaats behoeven in het JD-R model. Dit onderzoek toonde aan dat werknemers die over *personal resources* beschikken, vertrouwen hebben in hun capaciteiten en optimistisch zijn over hun toekomst, en dus mogelijk meer aspecten van hun omgeving identificeren of zelfs creëren die het bereiken van doelen vergemakkelijken. *Personal resources* hebben een negatieve relatie met uitputting, wat suggereert dat effectieve of optimistische werknemers lagere niveaus van ernstige vermoeidheid rapporteren, wat betekent dat ze mogelijk beter bestand zijn tegen ongunstige omstandigheden (Xanthopoulou et al., 2007). Het onderzoek heeft echter wel aangetoond dat werknemers die over veel *personal resources* beschikken niet minder *job demands* zien (Xanthopoulou et al., 2007). Het is dus geen oplossing in de perceptie en vermindering van *demands*, maar wel in het omgaan met deze *demands*. Structurele *demands* van werk zijn van invloed op persoonlijke kenmerken, en persoonlijke kenmerken hebben belangrijke gevolgen voor de perceptie van een individu van de werkomgeving (Kohn & Schooler, 1982). De manier waarop docenten dus reageren op hun werkomgeving wordt beïnvloed door hun *resources*. Dit onderzoek zal twee *resources* onderzoeken in relatie tot *boundary permeability*. Te beginnen met een *job aspect*: de leidinggevende. De *personal aspect* die onderzocht zal worden is: PSM.

2.3 Rol leidinggevende

In dit onderzoek zal peoplemanagement het centrale concept zijn om de rol van de leidinggevende te onderzoeken. Met peoplemanagement is de leidinggevende de spil tussen het HR-beleid vanuit de organisatie en de werknemer. Hierin is de leidinggevende dus een potentiële *resource* vanuit de organisatie om het beleid in goede banen te leiden voor de werknemers. In het VO is peoplemanagement steeds meer onder de aandacht gekomen en hier zal de komende jaren meer focus op komen als vorm van leidinggeven (VO-academie, 2018). Vanwege dit toegenomen belang en interesse in peoplemanagement, zal dit als *job aspect* onderzocht worden in dit onderzoek.

Managers zijn namelijk in toenemende mate verantwoordelijk voor het omzetten van verwacht personeelsbeleid in geïmplementeerd personeelsbeleid, hierbij komt peoplemanagement kijken. De manier waarop zij personeelsbeleid en maatregelen implementeren heeft niet alleen invloed op de houding en het gedrag van hun medewerkers, maar ook op hun leiderschapsgedrag is dit erg belangrijk. Purcell & Hutchinson (2007) hebben dit als eerste naar voren gebracht. Werknemers kunnen worden beïnvloed door hun ervaringen met HR-praktijken en leiderschapsgedrag van

managers. Dergelijke reacties kunnen zowel positief als negatief zijn. Goed managementgedrag kan slecht ontworpen of inadequaar beleid 'redden' (Purcell & Hutchinson, 2007), maar slecht leiderschapsgedrag kan ook goed HR-beleid beïnvloeden (Purcell & Hutchinson, 2007). Naar aanleiding van deze afhankelijkheden hebben Knies et al. (2017) een brede definitie opgesteld van peoplemanagement. Zij stellen dat peoplemanagement de implementatie van HR-maatregelen door lijnmanagers is, waarbij ook hun leiderschapsgedrag bij het ondersteunen van de eigen werknemers van belang is (Knies et al., 2017).

Gevonden is dat de mate waarin leidinggevend denken in een groter geheel in plaats van te kijken naar losse onderdelen en de mate waarin zij staat zijn om verschillende invalshoeken en mogelijkheden te onderkennen, positief verband houdt met hun gedrag bij het managen van mensen, wat op zijn beurt weer wordt geassocieerd met een grotere vaardigheid, aanpassingsvermogen en proactiviteit bij hun ondergeschikte (Zang et al., 2015). Knies et al. (2018) hebben gevonden dat de peoplemanagement-activiteiten van eerstelijns managers invloed hebben op het gedrag van medewerkers en uiteindelijk op het behalen van organisatiedoelen. Peoplemanagement door eerstelijns managers en senior medewerkers draagt daarnaast ook bij aan in-role gedrag van medewerkers (De Weert et al., 2015). Peoplemanagement heeft dus verschillende positieve effecten.

De VO-academie heeft de definitie van Knies et al. (2017) gebruikt als inspiratie voor een definitie die passend is voor het VO. Zij definiëren peoplemanagement als: *"Peoplemanagement is de implementatie van HR-maatregelen door team- of afdelingsleiders en hun leiderschapsgedrag bij het ondersteunen van de docenten aan wie zij in de werksituatie leidinggeven"* (VO-academie, 2018, p. 17). Dit onderzoek zal deze definitie van de VO-academie (2018) aanhouden. Deze definitie is specifiek opgesteld zodat deze in de VO-sector passend is. Het VO is de sector waar dit onderzoek plaatsvindt, waardoor deze definitie passend is voor dit onderzoek. Peoplemanagement in het VO houdt meer in dan alleen functioneringsgesprekken voeren. In een rapport van de VO-academie (2018) geeft Knies aan dat ook het vertalen van organisatiedoelen naar een sectie of team en het verbinden van het eigen personeel erg belangrijk is (VO-academie, 2018). Leidinggevend, in het VO, doen aan peoplemanagement wanneer zij vormgeven aan personeelsbeleid en leiderschapsgedrag vertonen. Dit leiderschapsgedrag moet ondersteunend dienen voor de medewerkers (Knies & Leisink, 2017; VO-academie, 2018). Bij personeelsbeleid kan gedacht worden aan afspraken over ontwikkeling en mobiliteit of goede werk- privébalans (VO-academie, 2018). Bij ondersteunend leiderschapsgedrag valt te denken aan goede gesprekken met een docent, waarin gevraagd wordt naar de behoeftes van deze docent. Maar ook motiverende woorden op de gang horen hierbij (VO-academie, 2018).

Peoplemanagement in het VO heeft verschillende opbrengsten (VO-academie, 2018): werktevredenheid, ontplooiingsmogelijkheden, goede werk-privébalans, goede werkrelatie met collega's, lage kans op stress en burn-out. Peoplemanagement lijkt dus een vorm van leiderschap waar docenten baat bij hebben om zich positief te ontplooien en de kans op burn-outs te verkleinen.

Knies (2019) geeft in haar oratie ook aan dat de leidinggevende een belangrijke rol heeft maar dat deze rol niet altijd positief is en negatief ervaren kan worden. Het Too much of a good thing effect (TMGT-effect) suggereert ook dat de leidinggevende niet altijd een positief *aspect* is. Dit effect treedt op wanneer gewoonlijk gunstige antecedenten (voorspellende variabelen) buigpunten bereiken, waarna hun relaties met gewenste uitkomsten (criteriumvariabelen) niet langer lineair en positief zijn. Het overschrijden van deze buigpunten is altijd ongewenst omdat het ofwel leidt tot verspilling (geen bijkomend voordeel) of, erger nog, tot ongewenste resultaten (o.a. verminderde individuele of organisatorische prestaties) (Pierce & Aguinis, 2013). Dit effect stelt kort gezegd dus dat een leidinggevende ook te veel van het goede kan doen, waardoor dit negatief uitpakt. Dit is empirisch bewezen door onder andere Harris & Kacmar (2006) en Peterson (1999), zij stellen dat hoewel een effectieve vorm van leiderschap afhangt van structuur en overweging, groeiend bewijs suggereert dat het verhogen van deze effectieve vorm van leiderschap leidt tot positieve resultaten tot een buigpunt, waarna ze leiden tot nadelige resultaten voor leidinggevendens, medewerkers en hun organisaties.

2.4 Leidinggevende en boundary permeability

Uit onderzoek van Pucell & Hutchinson blijkt dat goed managementgedrag slecht ontworpen of inadequaar beleid 'kan redden' door de perceptie van dit beleid bij medewerkers positief te beïnvloeden (Purcell & Hutchinson, 2007), waardoor de leidinggevende als *job resource* optreedt in een veeleisende situatie, maar slecht leiderschapsgedrag kan ook de implementatie van goed HR-beleid beïnvloeden, doordat dit door de medewerkers als negatief wordt gezien (Purcell & Hutchinson, 2007), waardoor deze juist als extra *demand* wordt ervaren. Leidinggevendens hebben daarnaast ook een belangrijke rol als grensbewakers in relatie tot boundary permeability (Clark, 2000; Capitano & Greenhaus, 2018). Dit betekent dat zij grenzen kunnen bewaken, maar ook juist de *permeability* kunnen versterken. Werknemers van managers die werk en privé veelvuldig combineren, zullen dat gedrag snel imiteren door meer boundary permeability aan te nemen (Koch & Binnewies, 2014).

Ook kunnen managers expliciete verwachtingen duidelijk maken over een permeable thuisgrens, zelfs als ze zo een permeable grens niet voor zichzelf aanhouden (Hall & Richter, 1988). Duidelijke verwachtingen voor beschikbaarheid buiten kantooruren vanuit de leidinggevende (Mellner, 2016), kunnen een werkomgeving creëren waarin werknemers druk ervaren om van werk

prioriteit te maken boven thuis, waardoor de thuisrolgrens permeable gemaakt wordt voor werkgerelateerde elementen (Capitano & Greenhaus, 2018). Aangezien werknemers inzien dat hun succes op het werk verband houdt met het feit dat ze werk over privé prioriteren, zullen ze eerder geneigd zijn om te reageren op werkgerelateerde communicatie, werkgerelateerde werkzaamheden uit te voeren en thuis na te denken over werkgerelateerde problemen. Door middel van signalen en expliciete communicatie kunnen managers werknemers een grotere druk op boundary permeability bevorderen (Capitano & Greenhaus, 2018). Daarentegen kan de organisatie ook enkele restricties opleggen met betrekking tot de mate waarin werknemers hun grenzen permeable maken. Dit suggereert juist dat de leidinggevende, als *job aspect*, dus ook de docent kan beschermen in het bewaken van hun rolgrenzen. De rol van de leidinggevende kan dus zowel positief (*resource*) als negatief (*demand*) zijn.

Deze onderzoeken over de rol van de leidinggevende zijn echter gedaan op de boundary permeability tussen werk- en privérollen. Het is dus niet bekend of deze ambiguïteit in de ervaring van de rol van de leidinggevende ook tussen verschillende rollen in het werkdomein aanwezig is. Desalniettemin zal deze aanname over de rol van de leidinggevende op boundary permeability wel grotendeels aangehouden worden in dit onderzoek. Hierbij wordt wel verwacht dat de rol van de leidinggevende niet een op een gelijk zal zijn aan eerdere onderzoeken. Dit omdat in de privésfeer hoogstwaarschijnlijk andere actoren een rol spelen, zoals een partner of kinderen, die in het werkdomein geen actieve actor zijn.

2.5 Public Service Motivation (PSM)

Het idee dat medewerkers in de publieke sector gemotiveerd zijn om bij te dragen aan het algemeen belang van de maatschappij, is iets dat al lang rondgaat (Horton, 2008). Het was echter pas in 1990 dat Perry & Wise de eerste definitie gaven aan Public Service Motivation (PSM). Zij stelden dat PSM gezien kon worden als een individuele aanleg om te reageren op normen en waarden die uniek zijn in de publieke sector (Perry & Wise 1990)¹. Deze definitie van PSM is door de jaren heen door verschillende onderzoekers aangepast, zo wordt PSM door Vandenabeele (2007) gedefinieerd als: *“The belief, values and attitudes that go beyond self-interest and organizational interest, that concern the interest of a larger political entity and that motivate individuals to act accordingly whenever appropriate”* (p. 547). Deze definitie is een aanvulling op die van Perry & Wise uit 1990, omdat Vandenabeele (2007) specifiek werd in de definitie van PSM. De maatschappij en diens inwoners zijn sinds 1990 veel veranderd, waardoor een definitie over de motivatie van een specifieke groep medewerkers uit deze samenleving aanpassing behoeft. Het is een brede definitie die in de operationalisatie nog wel verschillende uitwerkingen kan krijgen, waardoor het weinig eenduidig is.

¹ Vertoont gelijkenis met het paper gemaakt voor HRM en Personeel. Jalving, J.J. (2021) *Paper HRM en personeel*. Universiteit Utrecht

De definitie is namelijk niet specifiek genoeg gericht op wat in dit onderzoek wordt bedoeld met PSM. Dit onderzoek wil de drive van docenten om bij te dragen aan de maatschappij centraal stellen. Dit komt echter niet duidelijk naar voren in deze definitie.

Volgens Perry (1996) bestaat PSM uit vier verschillende dimensies: aantrekking tot politiek en beleidsvorming, publiek belang, mededogen en zelfopoffering². Kim et al. (2013) hebben deze 4 dimensies herzien en passender gemaakt naar de nieuwere inzichten van PSM naar: zelfopoffering, medeleven, aantrekking tot publieke dienstverlening en toewijding tot publieke waarden. Zowel de definitie van PSM als de dimensies die daarbij horen, zijn passender bij het algemene idee wat wij hedendaags hebben over PSM: dat het een motivatie is om bij te dragen aan de maatschappij. Toch komt dit nog niet specifiek genoeg naar voren. De voorgaande definities en dimensies kunnen namelijk ook van toepassing zijn op begrippen als "humanitair". Dit duidt ook op een individu die zelfopoffering, medeleven en toewijding aan publieke waarden centraal heeft staan en als een individu die de overtuiging, waarden en attitudes die verder gaan dan eigenbelang en organisatiebelang bezit en die individuen motiveren om waar nodig gepast te handelen. Dit is voor de context van het VO te algemeen. Het bij kunnen dragen aan de maatschappij is iets wat docenten bij uitstek doen, zij leiden per slot van rekening de jeugd van onze maatschappij op. Hierom is duidelijk dat PSM ook van toepassing is op het onderwijs. En voornamelijk de recentere kijk op PSM sluit beter aan op het onderwijs, omdat het een meer ontwikkelde versie is waarin duidelijk is dat het echt gaat om het kunnen verlenen van een dienst aan onze maatschappij.

Toch sluiten de bovenstaande definities en dimensies nog onvoldoende aan op deze recentere kijk op PSM en focus dat dit onderzoek heeft. Schott & Ritz (2018) zeggen dat PSM als een mix van normatieve, affectieve en rationele motieven gezien moet worden die de wens oproepen om inspanningen te leveren om de samenleving als geheel en het algemeen belang ten goede te komen (Schott & Ritz, 2018, p. 30). Deze definitie is daarentegen wel in lijn met de kern van dit onderzoek en zal daarom gehanteerd worden in dit onderzoek. Dit onderzoek wil onderzoeken hoe docenten ervaren dat PSM een rol speelt in het wel of niet optreden of een sterkere dan wel minder sterke ervaring van boundary permeability. Deze definitie gaat namelijk in op de motivatie om bij te dragen aan de maatschappij.

Deze definitie van PSM is in lijn met de strekking van het enactment- en het beschermingseffect. Hierbij zijn individuen geneigd grenzen permeable of impermeable te maken, vanwege duidelijke identificatie en toewijding naar een bepaalde rol. Deze definitie van PSM ligt hiermee in lijn, omdat gesteld wordt dat docenten gemotiveerd werken vanwege een toewijding aan hun rol om bij te

² Vertoont gelijkenis met het paper gemaakt voor HRM en Personeel. Jalving, J.J. (2021) *Paper HRM en personeel*. Universiteit Utrecht

dragen aan de maatschappij. Om de ervaren invloed van motivatie op boundary permeability te onderzoeken is dus gekozen voor PSM.

Het is een specifieke definitie die in de operationalisatie geen verschillende uitwerkingen kan krijgen, waardoor het duidelijk eenduidig is. Zo blijft de focus van dit onderzoek in de passende context, namelijk het publieke domein en specifiek het VO. De dimensies zoals genoemd door Schott & Ritz (2018) zijn gekozen vanwege hun overeenkomst met de dimensies van Perry (1996) en Kim et al. (2013), maar biedt wederom een betere focus op het verbindend element in alle gangbare PSM-definities: de bereidheid om goed te doen voor de samenleving en het algemeen belang te dienen.

2.6 PSM en boundary permeability

Boundary permeability kan worden vergroot of worden verkleind door het *enactment effect* en het beschermingseffect. PSM is daarentegen ook een mogelijke veroorzaker van het *enactment effect* op boundary permeability. Het werk van Stryker (1980) laat zien dat individuen eerder geneigd zijn om specifieke rollen te versterken met een hogere rolherkenning, omdat zij dit aspect van zichzelf waarderen en herkennen in de rol. Met andere woorden, volgens de beloningstheorie zullen individuen de neiging hebben om rollen te spelen die verband houden met de positieve versterking van het zelfbeeld (Ashforth et al., 2000). PSM is een vorm van motivatie die tot doel heeft het werk te doen dat bijdraagt aan de samenleving, omdat individuen zich hiertoe vanuit zichzelf geroepen voelen en zich hier dus mee identificeren. Dit komt overeen met de redenering achter het *enactment effect*. Dit wil namelijk zeggen dat wanneer individuen zich verbonden voelen en identificeren met een rol zij geneigd zijn om deze rol over te laten lopen en dus hun grenzen permeable te maken (Ashforth et al., 2000). PSM zou dus, als *personal resource*, op kunnen treden en het *enactment effect* teweeg kunnen brengen en daardoor boundary permeability vergroten. Dit kan optreden bij de verschillende rollen als docent. Snoek et al. (2017; 2020) noemen bijvoorbeeld de vakdidactische, pedagogische en zorgrol die een docent in het VO heeft. Wanneer docenten PSM ervaren en gemotiveerd zijn deze rollen te vervullen om de leerlingen verder te helpen, kunnen zij sneller geneigd zijn deze rollen veel in elkaar te laten overlopen. Zo kan PSM leiden tot een hogere mate van boundary permeability.

Volgens het beschermingseffect worden individuen met zeer prominente rolentiteiten daarentegen juist gemotiveerd om de rol te beschermen tegen indringers op andere gebieden, wat leidt tot de wens om een ondoordringbare grens rond deze rol te vestigen (Clark, 2000). Deze rol wordt dus beschermd tegen boundary permeability. Studies hebben aangetoond dat individuen hun werkrollen beschermen tegen gezinsgerelateerde penetratie (Hecht & Allen, 2009; Matthews et al., 2010), en hun gezinsrollen beschermen tegen werkgerelateerde penetratie (Hecht & Allen, 2009;

Powell & Greenhaus, 2010). Dit toont aan dat een identiteitsgevoel met een bepaalde rol als resource kan dienen als bescherming tegen boundary permeability. Denk hierbij wederom aan de rollen zoals genoemd door Snoek et al. (2017; 2020) noemen bijvoorbeeld de vakdidactische, pedagogische en zorgrol die een docent in het VO heeft. Wanneer docenten PSM ervaren en gemotiveerd zijn deze rollen te vervullen om de leerlingen verder te helpen, kunnen zij geneigd zijn deze rollen juist te willen beschermen tegen boundary permeability vanuit een andere werkrol. Denk aan bijvoorbeeld de meer administratieve rollen die komen kijken bij het ontwikkelen en organiseren van onderwijs (Snoek et al., 2017; 2020). Deze rollen ervaren docenten wellicht als minder leuk en zij willen deze rollen daardoor segmenteren van de bevredigende en motiverende rollen. Dit leidt tot een verminderde mate van boundary permeability vanwege PSM.

Zoals bovenstaand uiteengezet is, is PSM een vorm van motivatie waarmee individuen zich verbonden voelen aan het bijdragen aan de maatschappij. Dit wordt gezien als roeping en hiermee identificeren individuen zich. PSM is dus een *personal resource* die kan leiden tot het beschermingseffect en zo invloed heeft op de mate van boundary permeability. Dit betekent dat PSM zowel kan leiden tot extra stimulatie van boundary permeability, maar ook kan leiden tot extra bescherming van grenzen en juist vermindering van boundary permeability.

Wanneer PSM leidt tot stimulatie en het (veelvuldig) toestaan van boundary permeability kan dit ervaren worden als een *demand* op de werkvloer, maar wanneer het leidt tot extra bescherming van de eigen grenzen kan PSM juist dienen als *resource* in bescherming tegen overmatige boundary permeability.

2.7 Burn-out

De definitie van burn-out omvat drie dimensies: (emotionele) uitputting, cynisme of depersonalisatie en verminderde persoonlijke prestaties (Maslach & Jackson, 1981; Maslach et al., 2001). Emotionele uitputting vertegenwoordigt de fundamentele individuele stressdimensies van burn-out en verwijst naar het gevoel uitgeput te zijn van iemands emotionele en fysieke bronnen. De component cynisme (of depersonalisatie) vertegenwoordigt de interpersoonlijke contextdimensie van burn-out. Verminderde prestatie vertegenwoordigt de zelfevaluatiedimensie van burn-out en verwijst naar gevoelens van incompetentie en een gebrek aan prestatie en productiviteit op het werk (Maslach et al., 2001).

Burn-out wordt gezien als een proces in de tijd: meer inspanningen om het hoofd te bieden aan externe eisen leiden tot emotionele uitputting, wat een trigger is voor depersonalisatie, wat op zijn beurt leidt tot verminderde persoonlijke prestaties en nog meer emotionele uitputting in een vicieuze cirkel (Maslach et al., 2001). Wanneer docenten dus (emotionele) uitputting, cynisme of depersonalisatie en verminderde persoonlijke prestaties ervaren zijn dit indicaties dat een burn-out

op langere termijn in de lijn der verwachting ligt. Zo kan worden onderzocht of boundary permeability dus invloed heeft op het welzijn en eventuele burn-outs bij docenten in het VO zou kunnen veroorzaken.

Dat boundary permeability bijdraagt aan burn-outs is eerder onderzocht en bevestigd (Leung, 2011; Braunstein-Bercovitz, 2014; Arvidsson et al., 2016). Al deze onderzoeken hebben een positief verband gevonden tussen boundary permeability en burn-outs. Dit betekent dus dat hoe hoger de boundary permeability is, hoe hoger de burn-outs. Dit onderzoek zal niet alleen mensen interviewen die al een burn-out ervaren heeft, omdat ook onderzocht wordt waarom sommige docenten geen burn-out zullen krijgen. Daarom zal het onderzoek zich niet focussen op burn-outs in zijn totaliteit, maar de kans op burn-outs. Zo kan in de interviews geïnventariseerd worden of deze symptomen ontstaan vanwege boundary permeability bij docenten in het VO, waardoor burn-outs in de toekomst aannemelijk zijn.

2.8 Verwachtingen

In dit theoretisch kader is inzicht gegeven in boundary permeability en welke rol de leidinggevende (d.m.v. peoplemanagement) en PSM hierbij zouden kunnen spelen. Aan de hand van deze inzichten wordt allereerst verwacht dat boundary permeability aannemelijk is in het VO. Snoek et al. (2017; 2020) hebben in het beroepsbeeld van de leraar kenbaar gemaakt dat docenten vele verschillende rollen hebben in het werkdomein. Het is daarin dan ook aannemelijk dat docenten ervaren dat deze rollen in elkaar overlopen.

Op basis van de eerder besproken theorieën over peoplemanagement (Knies & Leisink, 2017; Purcell & Hutchinson, 2007; VO-academie, 2018) is naar voren gekomen dat peoplemanagement een wereldwijde opmars maakt en dat het VO hier ook meer aandacht aan besteed. Knies (2019) en Pierce & Aguinis (2013) hebben geconstateerd dat peoplemanagement niet altijd positief uitpakt. Hierom wordt verwacht dat peoplemanagement in het VO steeds meer wordt toegepast en de leidinggevende hierdoor dus een belangrijke rol heeft in het werkende leven van de docenten. Deze rol zal, naar verwachting, niet door iedereen als positief worden ervaren. Empirisch onderzoek van onder andere Harris & Kacmar (2006) en Peterson (1999) hebben namelijk aangetoond dat hoewel een effectieve vorm van leiderschap afhangt van structuur en overweging, groeiend bewijs suggereert dat het verhogen van deze effectieve vorm van leiderschap leidt tot positieve resultaten tot een buigpunt, waarna ze leiden tot nadelige resultaten voor leidinggevendenden, medewerkers en hun organisaties.

De leidinggevende kan, door middel van duidelijke verwachtingen, invloed uitoefenen op de mate van boundary permeability van een individu (Capitano & Greenhaus, 2018; Hall & Richter, 1988; Mellner, 2016). Vanwege deze gevonden invloed van de leidinggevende, is de verwachting dat

docenten soms ondersteuning (resource) en soms druk (demand) vanuit hun leidinggevende ervaren om de grenzen ondoordringbaar of permeable te maken. Dit onderzoek is gedaan tussen een werkrrol tegenover de privérol, maar wel wordt verwacht dat dit effect ook tussen meerdere werkrrollen aanwezig zal zijn. De ervaring van de leidinggevende als demand of als resource zal naar verwachting veel verschillen. Dit is persoons- en situatieafhankelijk. Wat voor de ene docent als prettig wordt ervaren, kan door een andere docent juist als belastend ervaren worden. Ook kan een individuele docent op verschillende momenten behoefte hebben aan andere vormen van ondersteuning vanuit de leidinggevende, omdat deze individuele docent niet gedurende de gehele loopbaan als docent hetzelfde is en dezelfde behoeftes houdt.

Uit het JD-R model blijkt dat een balans tussen resources en demands nodig is, omdat bij een disbalans burn-outs een risico worden (Demerouti et al., 2001). Wanneer docenten de rol van de leidinggevende veel als druk ervaren in plaats van ondersteuning waardoor de mate van boundary permeability niet meer overeenkomt met de voorkeur van de docent, is de verwachting dat dit burn-out verschijnselen teweeg kan brengen en dus op langere termijn kan leiden tot een burn-out.

Onderzoek van Leisink & Steijn (2009) heeft aangetoond dat PSM een belangrijke vorm van motivatie is in het onderwijs. PSM brengt veel positieve effecten met zich mee, maar heeft ook een 'dark side' (o.a. Andersen & Kjeldsen, 2013; Bright, 2007; Giauque et al., 2013; Homberg et al., 2015; Vandenaabeele, 2009; Van Loon et al., 2015). Uit onderzoek van Stryker (1980) en Ashforth et al. (2000) blijkt dat het enactment effect en het beschermingseffect invloed hebben op de mate van boundary permeability. PSM zou deze effecten teweeg kunnen brengen, waardoor een docent de grenzen tussen rollen extra permeable maakt, omdat de motivatie zorgt voor extra ervaren druk om alles te integreren. Daarentegen kan PSM ook zorgen voor het beschermingseffect, omdat PSM maakt dat een docent een bepaalde rol wil beschermen tegen indringers. Wederom is hierbij dus de verwachting dat docenten soms ondersteuning (resource) en soms druk (demand) ervaren vanuit hun PSM om de grenzen ondoordringbaar of permeable te maken. Dit onderzoek is gedaan tussen een werkrrol tegenover de privérol, maar wel wordt verwacht dat dit effect ook tussen meerdere werkrrollen aanwezig zal zijn. De ervaring van PSM als demand of als resource zal naar verwachting veel verschillen. Dit is persoons- en situatieafhankelijk. Wat voor de ene docent als motiverende en belangrijke rol wordt ervaren, kan door een andere docent juist als belastend en onprettig ervaren worden. Ook kan een individuele docent op verschillende momenten anders kijken naar de eigen motivatie en welke rollen hierbij aansluiten, omdat deze individuele docent niet gedurende de gehele loopbaan als docent hetzelfde is en dezelfde behoeftes houdt. Het enactment- of beschermingseffect zal dus niet bij iedereen hetzelfde zijn en wellicht dus zelfs verschillen gedurende de loopbaan van een individuele docent.

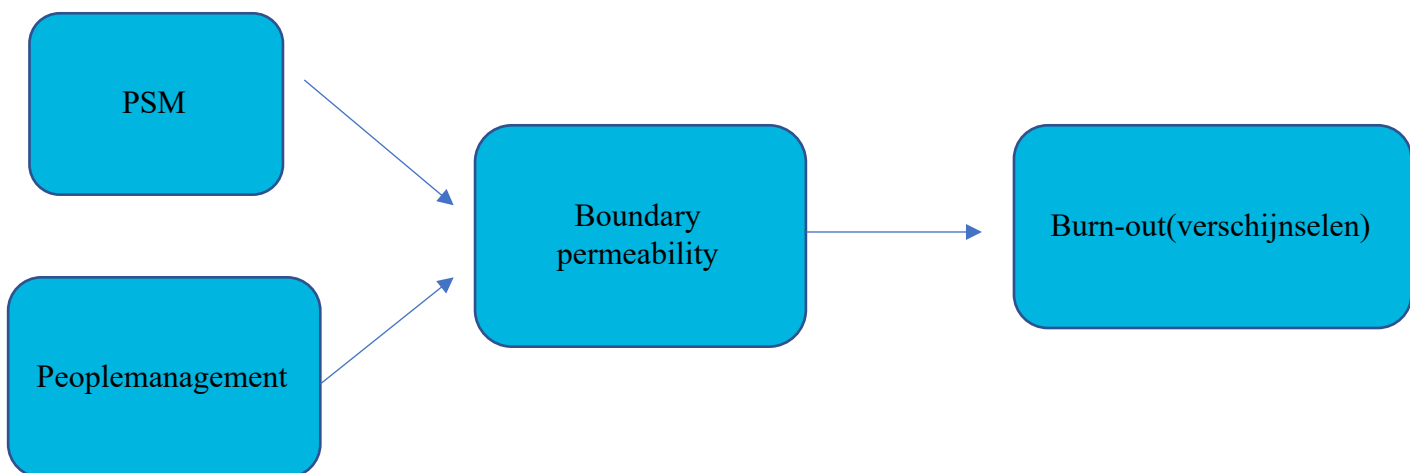
Uit het JD-R model blijkt dat een balans tussen resources en demands nodig is, omdat bij een disbalans burn-outs een risico worden (Demerouti et al., 2001). Wanneer docenten PSM veel als druk ervaren in plaats van ondersteuning waardoor de mate van boundary permeability niet meer overeenkomt met de voorkeur van de docent, is de verwachting dat dit burn-out verschijnselen teweeg kan brengen en dus op langere termijn kan leiden tot een burn-out.

2.9 Conceptueel model

Onderstaand is schematisch weergegeven wat onderzocht zal worden in dit onderzoek. Dit zal kwalitatief en niet kwantitatief gebeuren. Dit omdat niet de onderlinge relaties onderzocht zullen worden als kern. Maar de persoonlijke ervaringen en situaties die invloed hebben op de perceptie van de verschillende concepten staat in dit onderzoek centraal.

Hierbij wordt allereerst onderzocht in hoeverre docenten boundary permeability ervaren, omdat dit het centrale concept is van dit onderzoek. Hierbij wordt onderzocht in hoeverre PSM en peoplemanagement hierbij een rol spelen. Dus wanneer en waarom maken PSM en/of peoplemanagement dat docenten een verhoogde/verminderde mate van boundary permeability ervaren, welke kenmerken of situaties liggen hieraan ten grondslag?

Daarnaast wordt onderzocht in hoeverre dit een rol speelt op de ervaren burn-out verschijnselen. Ervaren docenten deze verschijnselen? Wordt dit versterkt ervaren door boundary permeability? En spelen PSM en/of peoplemanagement hierbij ook een rol? De persoonlijke ervaringen, kenmerken en situaties die maken dat deze burn-out verschijnselen versterkt/verminderd ervaren worden zullen dus onderzocht worden om op deze vragen antwoord



3 Methoden

3.1 Type onderzoek

Dit onderzoek zal gebruik maken van kwalitatief onderzoek. Bij dit kwalitatieve onderzoek kunnen alle persoonlijke ervaringen van docenten vergaard worden. Individuen verschillen namelijk in de mate waarin zij rollen integreren of juist segmenteren (Ashforth et al., 2000; Greenhaus & Singh, 2003; Nippert-Eng, 1996). Ook zal boundary permeability voor een individu anders ervaren worden in dezelfde situatie, omdat elk individu anders is en dus andere ervaringen heeft. Maar niet alleen kan dit per persoon verschillen, boundary permeability kan ook bij een individu anders ervaren worden op verschillende momenten in diegene zijn/haar loopbaan als docent. De ervaren mate van boundary permeability is contextueel, tijdsgebonden en niet statisch. Dit wordt daarom onderzocht, om te achterhalen welke situaties, kenmerken en ervaringen maken dat de ervaring van boundary permeability ook bij een individu over de tijd kan verschillen. Het is relevant om respondenten hier persoonlijk naar te kunnen vragen. Zo kunnen zij hun persoonlijke ervaringen delen en kan onderzocht worden waarin docenten verschillen in ervaringen en mate van boundary permeability. Daarnaast kan zo per docent onderzocht worden welke situaties leiden tot een hogere of lagere mate van boundary permeability dan zij normaal gesproken hebben.

Gedurende dit onderzoek zullen semi-gestructureerde interviews afgenomen worden. Hierdoor wordt gewaarborgd dat de belangrijkste elementen besproken worden, maar dat er ook ruimte blijft om door te vragen (van der Velde et al., 2015). De eigen ervaringen van docenten en leidinggevenden staat centraal, dus er moet voldoende ruimte zijn om eventueel uit te wijden over bepaalde onderwerpen. Maar tegelijkertijd moet wel bewaakt worden dat de theoretische kern de rode draad blijft, zodat er wel aan de hand van de interviews antwoord gegeven kan worden op de onderzoeksvraag.

3.2 Onderzoekspopulatie

In dit onderzoek zijn 19 interviews afgenomen met docenten op het VO. Hierbij is geprobeerd een zo divers mogelijke onderzoekspopulatie te bereiken. Er zijn docenten met weinig ervaring tot en met docenten die vlak voor hun pensioen zitten geïnterviewd, waardoor veel verschillende ervaringsniveaus gesproken zijn. Dit zijn zowel docenten die hun gehele loopbaan in het onderwijs hebben gezeten als docenten die later ingestroomd zijn in het onderwijs. Ook zijn docenten van zowel openbare als christelijke middelbata scholen gesproken. Waarnaast de vakken waarin lesgegeven wordt ook divers is in dit onderzoek, zowel alpha als beta vakken en zowel mannen en vrouwen die in beide type vakken lesgeven. Er is gekozen voor deze diverse onderzoekspopulatie zodat alle mogelijke ervaringen van diverse docenten vergaard konden worden. Zo kan een breed onderzoek plaatsvinden naar de daadwerkelijke ervaringen van docenten in het VO, waarbij alle type docenten vertegenwoordigd zijn. Een beginnend docent zal waarschijnlijk andere ervaringen hebben

dan een docent die al vele tientallen jaren voor de klas staat. Zo is bijvoorbeeld op de site van de VO-raad een publicatie gedeeld die in het teken staat van de begeleiding van een startende docent (Helms-Lorenz et al., 2020), dit doet vermoeden dat startende docenten andere behoeftes hebben dan ervaren docenten. Door voor een zo divers mogelijke onderzoekspopulatie te kiezen, worden ook zo divers mogelijke ervaringen onderzocht. Zo kan dit onderzoek zo goed als mogelijk gezien worden als de ervaringen in het gehele VO, omdat zo veel mogelijke verschillende type docenten geïnterviewd is.

Dit onderzoek heeft zowel mannelijke als vrouwelijke docenten geïnterviewd met leeftijden variërend tussen de 23 en 65. De ervaring die deze onderzoekspopulatie had varieerde tussen 0-1 jaar en 21-22 jaar aan werkervaring als docent. Ook zijn zowel docenten met een eerste graads- en een tweede graads bevoegdheid geïnterviewd.

Deze diverse onderzoekspopulatie is bereikt door via het eigen netwerk in eerste instantie zo divers mogelijke kennissen te benaderen. Via deze kennissen zijn weer andere respondenten geworven. Dit bleken echter niet voldoende respondenten mee geworven te kunnen worden. Daarom is ook via Facebook en LinkedIn een oproep geplaatst. Hier hebben weer nieuwe docenten zich voor aangemeld, waardoor ook respondenten uit andere delen van Nederland zich aan hebben gemeld. Dit onderzoek heeft daardoor zowel respondenten uit het noorden als uit de Randstad kunnen bereiken. Alleen de meest zuidelijke provincies van Nederland zitten niet in deze onderzoekspopulatie. In tabel 1 is een overzicht van de onderzoekspopulatie zichtbaar.

	Aantal respondenten
Man	6
Vrouw	13
Leeftijd	
20-30 jaar	9
30-40 jaar	4
40-50 jaar	2
50-60 jaar	2
60+ jaar	2
Geeft les aan:	
Vmbo	7
Mavo	6
Havo	8

Vwo	9
Brugklassen	15
Ervaring:	
0-2 jaar	5
2-5 jaar	7
5-10 jaar	2
10+ jaar	5

Tabel 1: overzicht onderzoekspopulatie.

3.3 Procedure

Zoals bovenstaand vermeld is zowel gebruik gemaakt van de zogenoemde sneeuwbalsteekproef (Scheepers et al., 2016) en social media om respondenten te rekruteren voor dit onderzoek. Middels de sneeuwbal methode zijn 12 respondenten gevonden en social media heeft de overige 6/7 respondenten bereikt. Deze respondenten hebben allen een korte inleiding ontvangen met de kern van dit onderzoek. Zo wisten zij waar het onderzoek over ging, maar zijn zij niet volledig geïnformeerd om te waarborgen dat zij niet bevooroordeeld het interview in gingen.

Ook ontvingen zij allen een informed consent waarin informatie stond rondom privacy en anonimiteit. Dit om te waarborgen dat alle respondenten de randvoorwaarden wisten en zich ook veilig voelden om vrij antwoord te geven op alle vragen, omdat zij dus wisten dat anonimiteit gewaarborgd werd. Alle respondenten hebben akkoord gegeven voor dit informed consent voorafgaand aan het interview. In bijlage I is het informed consent terug te vinden.

Vanwege de afstand/reistijd en COVID-19 was het niet mogelijk om alle respondenten op locatie te interviewen. Daarom is bij 11/12 respondenten het interview online afgenomen. Dit is gedaan via Microsoft Teams. De opnames van deze interviews zijn op dezelfde manier gemaakt als de interviews op locatie.

De interviews hebben wisselend 30-60 minuten geduurd. Gemiddeld duurde een interview dus 45 minuten.

3.4 Meetinstrument

Deze interviews zijn gedaan aan de hand van een topiclijst. Het waren semigestructureerde interviews. Zo werd gewaarborgd dat alle belangrijke punten aan de orde kwamen, maar ruimte bleef om door te vragen waar nodig. Ook konden docenten zo de mogelijkheid krijgen om over onderwerpen uit te wijden die voor hen persoonlijk belangrijk waren, vanwege de ervaringen die zij hebben gehad. De topic lijst is vervolgens schematisch gemaakt, zodat deze overzichtelijk was voor de onderzoeker en alle vragen gesteld konden worden, zonder iets over het hoofd te zien. De topic

lijst is tot stand gekomen door gebruik te maken van literatuur. Voornamelijk de gehanteerde definities in dit onderzoek zijn belangrijk geweest. Zo kon naar boundary permeability gevraagd worden, zonder deze ingewikkelde term te gebruiken. Ook de definitie van peoplemanagement en PSM zijn gebruikt om indirect naar deze onderwerpen te vragen. Zo werden de respondenten niet in een bepaalde richting geduwd, maar werden wel belangrijke elementen van deze theoretische begrippen gebruikt in de interviews.

De centrale concepten zoals weergegeven in het conceptueel model waren de leidraad voor de topic lijst.. Allereerst is gevraagd naar een korte beschrijving van zichzelf en de school waar zij werkten. Zo kon een beeld geschetst worden van het soort docent dat geïnterviewd werd. Daarna is gevraagd naar de ervaringen rondom de verschillende rollen en zaken die maken dat deze in elkaar overlopen. Hierbij is lang gezocht naar een manier om docenten te vragen naar boundary permeability. Deze term is erg theoretisch en nietszeggend voor docenten . Er is gekeken naar de definitie van boundary permeability en de belangrijkste onderdelen die samenvatten wat dit precies inhoudt, namelijk de verschillende rollen en persoonlijke grenzen hiertussen. Daarom is gekozen om gedurende het interview te vragen naar de verschillende rollen van docenten, in hoeverre zij ervaren dat dit in elkaar overloopt en wellicht hun grenzen overschrijdt. Zo kon tijdens de analyse bekeken worden in hoeverre dit overeenkwam met boundary permeability en het ervaren van “te veel” boundary permeability door het overschrijden van de eigen grenzen. Hierbij is gevraagd naar de mogelijkheid dat motivatie om een leerling te helpen en te ontwikkelen in onze maatschappij oorzakelijk was aan overmatig overlopen van rollen. Zo werd afgetast of PSM oorzakelijk is aan boundary permeability. Vervolgens kwam de leidinggevende aan bod, waarbij allereerst gevraagd is naar de onderlinge relatie, gevolgd door vragen rondom de rol van de leidinggevende. Ten slotte is nogmaals gevraagd of er zaken speelde die nog niet aan bod waren gekomen, zodat de docenten nogmaals de mogelijkheid hadden om voor hun belangrijke punten aan de kaak te stellen. De complete topic lijst is als Bijlage II toegevoegd.

3.5 Data-analyse

De interviews zijn na opname getranscribeerd. Na het transcriberen is begonnen met analyseren. Deze analyse heeft plaatsgevonden met behulp van Nvivo 12. Te beginnen met open coderen: *“opsplitsen, onderzoeken, vergelijken, conceptualiseren en categoriseren van de gegevens”* (Strauss & Corbin, 2007, pp. 61). Dit was dus de eerste opsplitsing van gegeven informatie naar verschillende codes. Hier zijn codes gemaakt als “welzijn op het werk door de leidinggevende”, “welzijn op het werk door overlopen verschillende rollen”, “welzijn op het werk door ouders”.

Daarna is overgegaan op axiaal coderen: *“een set van procedures waarbij data na open codering weer op nieuwe manieren worden samengesteld, door verbanden te leggen tussen*

categorieën” (Strauss & Corbin, 2007, pp. 96). Bij axiaal coderen zijn de open codes gegroepeerd en dus geprobeerd om een overkoepelende code te vinden voor alle losse codes. De losse codes die bijvoorbeeld allen over het welzijn gingen zijn toen samengevoegd naar “welzijn op het werk”. Nadat de 5 interviews met de meeste informatie gecodeerd worden op deze open en axiale manier, zijn de overige transcripten gecodeerd met dezelfde codes. Wanneer nieuwe codes nodig waren, zijn deze natuurlijk toegevoegd. De codeboom is te vinden in Bijlage III.

Na het open en axiaal coderen van de transcripten was het selectief coderen begonnen. Dit wil zeggen: *“De kerncategorie selecteren, deze systematisch relateren aan andere categorieën en categorieën invullen die verder moeten worden verfijnd en ontwikkeld”* (Strauss & Corbin, 2007, pp. 116). Door het selectief coderen kon antwoord gegeven worden op de gestelde onderzoeksvraag en deelvragen, door de axiaal gecodeerde codes te vergelijken met elkaar en verbanden te zoeken. De tabel i Bijlage IV laat zien hoe bijvoorbeeld geanalyseerd is hoe vmbo docenten de verhouding tussen de verschillende rollen ervaren tegenover docenten die niet-vmbo klassen lesgeven. Hierbij zijn de antwoorden over dit onderwerp van de verschillende respondenten naast elkaar gezet, zodat duidelijk geanalyseerd kon worden welke docent wat zegt over de verhouding tussen de verschillende rollen en aan welk niveau zij lesgeven. Zo werd schematisch en in een oogopslag duidelijk dat docenten in het vmbo vaak een andere verhouding noemen dan docenten die aan niet-vmbo klassen lesgeven.

3.6 Kwaliteitscriteria

Validiteit en betrouwbaarheid zijn belangrijke kwaliteitscriteria van onderzoek. Betrouwbaarheid waarborgt de nauwkeurigheid van de uitvoering van het onderzoek (Van der Velde et al., 2018).

Validiteit zorgt dat daadwerkelijk gemeten wordt dat gemeten dient te worden (Van der Velde et al., 2018). Onderstaand is de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek uiteengezet.

3.6.1 Validiteit

De topiclijst van dit onderzoek is opgesteld met de literatuur als referentie. Zo zijn vragen opgesteld die aansluiten bij wat de literatuur schrijft over deze onderwerpen.

Daarnaast zijn twee test interviews afgenomen. Deze test interviews zijn afgenomen om te testen of de opgestelde vragen wel de gewenste antwoorden, in het oog van dit onderzoek, opbrachten. Zo is bijvoorbeeld uit deze test interviews gebleken dat voorafgaand aan het interview noodzaak was om respondenten te herinneren aan de kern van dit onderzoek, zodat zij antwoorden gaven die gericht waren op de bedoeling van dit onderzoek. Hierbij werd zo min als mogelijk informatie gegeven, zodat de respondenten wel blanco het interview begonnen.

Ook is de topiclijst kritisch bekeken en goedgekeurd door de begeleider vanuit de Universiteit Utrecht.

Contact met de respondenten is geminimaliseerd, zodat zij een zo gering mogelijke band voelde met de onderzoeker. Dit is belangrijk, omdat respondenten dan minder snel geneigd zijn om te antwoorden met zaken waarvan zij denken dat de onderzoeker hier het meeste aan heeft (Plochg & Zwieten, 2007). Ook zijn de meeste interviews via Microsoft Teams afgenomen, waardoor die kans op een persoonlijke band nog geringer bleef. Wel is hierbij gewaarborgd dat de docenten zich op hun gemak voelden, zodat zij zich wel veilig en vrij voelden om de vragen open te beantwoorden. Dit is onder andere gedaan door de voorkeur voor persoonlijk of video interview bij de respondenten te leggen. Zo konden zij vrij kiezen, zonder beïnvloed te worden door de voorkeur van de onderzoeker. Ook is aan het begin van alle interviews duidelijk gevraagd naar het informed consent en benadrukt dat de docenten dus veilig waren om alle vragen open te beantwoorden.

Ook de kwalitatieve vorm van onderzoeken heeft bijgedragen aan de validiteit van dit onderzoek. De interviews hebben het mogelijk gemaakt de persoonlijke ervaringen te vergaren, waardoor alle mogelijke patronen tot boundary permeability, ook eventuele strikt persoonlijke motieven, onderzocht konden worden. Zo is alle mogelijke kennis vergaard over dit onderwerp, waarin de persoonlijke ervaring centraal stond. Hierbij is ook bij respondenten die twijfel vertoonde, aangegeven dat zij geen foute antwoorden konden geven, omdat hun persoonlijke ervaring de belangrijkste sleutel is in dit onderzoek. Zo is het gevoel van vrij kunnen antwoorden gewaarborgd gebleven.

3.6.2 Betrouwbaarheid

In dit onderzoek is de betrouwbaarheid in eerste instantie gewaarborgd door alle interviews op te nemen en vervolgens te transcriberen. Hierdoor zijn alle interviews goed bewaard gebleven en zijn de resultaten verwoord zoals dit door de respondenten is verteld. Dit waarborgde dat geen persoonlijke verwoordingen van de onderzoeker door zouden sijpelen in de resultaten. Door alle interviews door dezelfde onderzoeker en op dezelfde manier uit te voeren, is gewaarborgd dat hier geen stijl verschillen op konden treden en zo de resultaten zouden beïnvloeden (Plochg & Zwieten, 2007).

Een onderzoek wordt ook als betrouwbaar ervaren wanneer een zogenoemde “verzadiging” van resultaten optreedt (Boeije et al., 2009). Dit houdt in dat interviews zijn afgenomen tot hier weinig tot geen nieuwe inzichten gegeven werden. Dit onderzoek heeft 19 interviews gehouden, omdat hier de verzadiging bereikt was.

4 Resultaten

Onderstaand worden de resultaten van dit hoofdstuk weergegeven. Te beginnen met de ervaren boundary permeability van docenten in het VO. Nadat duidelijk is in hoeverre dit ervaren wordt, wordt uiteengezet hoe docenten dit ervaren en hoe dit doorwerkt in hun welzijn op het werk. De invloed van PSM op boundary permeability wordt vervolgens besproken, gevolgd door de rol van peoplemanagement en de rol van de leidinggevende op het ervaren welzijn van docenten in het VO vanwege een verhoogde/verlaagde ervaring van boundary permeability. Paragraaf 4.4 staat in het tegen van de factoren die als resultaten naar voren zijn gekomen, maar niet centraal stonden in dit onderzoek. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met de resultaten afgezet tegen de verwachtingen zoals gesteld in paragraaf 2.8.

4.1 Boundary permeability

Om te onderzoeken in hoeverre docenten *boundary permeability* ervaren in het VO, is belangrijk om te weten of docenten ook daadwerkelijk verschillende rollen ervaren binnen hun werkdomein.

Onderstaande paragrafen zullen allereerst de resultaten weergeven rondom de ervaren verschillende rollen binnen het werkdomein en de verhoudingen tussen deze verschillende rollen. Vervolgens zullen de resultaten weergegeven worden over de ervaren *boundary permeability* door docenten in het VO.

4.1.1 Verschillende rollen van docenten op het VO

Alle docenten geven aan meerdere rollen te vervullen binnen hun werkdomein. Het zijn van een docent is niet enkel vak didactisch, maar hier komen ook andere rollen bij kijken. Docenten geven aan ook een pedagogische rol, zorg rol, mentor rol en een administratieve rol worden door vrijwel alle docenten genoemd. De verbindende, relatie versterkende, veiligheid biedende en een collega rol wordt daarnaast ook door een aantal docenten genoemd als werkrol als docent in het VO.

“Maar als je een mentor bent, heb je natuurlijk de mentorrol. Daarnaast werk je in een team samen. Wij hebben dan elke ochtend hadden we een vergadering, dus dan heb je met de collega's een pedagogische rol die je moet vertolken en je hebt dan een vak didactische rol in de zin van hoe ga je vak brengen?” ~ Respondent 2

Ook de rollen vanuit de opleiding, zoals de presentatorrol, gastheerrol en de afsluitende rol worden door enkele docenten genoemd. Dit betrof vrijwel enkel de docenten die recentelijk gestudeerd hadden en deze theoretische rollen nog in hun achterhoofd hielden zoals geleerd op hun opleiding. Zij noemen deze rollen aanvullend op de rollen zoals benoemd in de voorgaande alinea. *“In een klas heb je natuurlijk een standaard de vijf rollen. Nu zijn het er overigens zes als je ze googlet. Je hebt, de de gastheer, dat is echt het binnenkomen van een leerling...” ~ Respondent 10*

Meer ervaren docenten lijken dit meer los te laten, zij nemen meer rollen aan zoals zij dit gevoelsmatig nodig achten.

“Nou, volgens mij zijn er meer, maar het is echt echt verschillende rollen als ik ze niet zozeer uit het boek, maar naar mijn eigen beleving zeg maar vertel.... dat vind ik op zich de drie belangrijkste rollen”

~ Respondent 18

Ook werden door enkele respondenten extra curriculaire rollen genoemd. Bij extra curriculaire rollen valt te denken aan rollen in posities in bijvoorbeeld een Medezeggenschapsraad, commissies en surveillance groepen.

“Docent Frans, ja dus echt de kinderen begeleiden. Zo nu en dan heb je een rol als persoonlijk mentor erbij. Dit jaar is dit niet omdat je natuurlijk op afstand werkt dus dan wil dat niet. Bedoel je in het lesgeven alleen of ook de MR erbij?” “Collega ja en de personeelsvereniging doe ik er nog bij. En ja, het is vooral pedagogisch, ja.” ~ Respondent 5

Uit dit onderzoek is gebleken dat docenten dus niet enkel hun vakdidactische rol hebben, maar gedurende een werkdag ook pedagogisch, administratief, collegiaal, verbindend en als mentor bezig zijn. Dit gebeurt allemaal binnen een enkele werkdag, wat het docentschap erg afwisselend maar ook erg belastend maakt. In paragraaf 4.1.3 worden de ervaringen uitgebreid uiteengezet.

“Ik heb eigenlijk het gevoel dat ik 20 banen heb tegelijkertijd.” ~ Respondent 4

4.1.2 Verhouding tussen verschillende rollen

Docenten ervaren verschillende rollen binnen hun werkdomein. Het is echter verschillend hoe de verhouding tussen deze rollen ervaren wordt. Sommige docenten geven aan meer tijd kwijt te zijn aan de mentorrol.

“Nou, ik denk dat als je mentor bent, dat je daar veel meer uren aan zit dan als je als je lesgever bent, dus dat je alleen je eigen vak hebt, ehm. Nou ja, ik zit een beetje 60, 40, dus 40 procent met je vak bezig, ik heb parallelklassen dus dat scheelt, Maar ja, mentorraad is toch wel echt een stukje, een stukje meer.” ~ Respondent 1

Terwijl andere docenten juist aangeven meer tijd kwijt te zijn aan hun vak didactische rol.

“Ik ben het meeste van mijn tijd gewoon wel gewoon aan het lesgeven” ~ Respondent 14

Het verschil in verhouding tussen de verschillende rollen lijkt enerzijds te komen door de mentorrol. Docenten met een mentorrol geven een lager percentage aan de lesgevende rollen dan de docenten zonder mentortaken.

“Maar mentorraad gaat toch wel veel tijd nog in zitten” ~ Respondent 9

Daarnaast lijkt het niveau waaraan lesgegeven wordt invloed te hebben op de mate waarin de pedagogische rol tijd en ruimte inneemt bij docenten op het VO. Docenten die aan het vmbo lesgeven ervaren hier aanzienlijk meer tijd aan kwijt te zijn dan docenten die aan het vwo lesgeven. Docenten op het vmbo zijn veel bewuster bezig met het pedagogisch overbrengen van de lesstof, zodat deze leerlingen ook geprikkeld blijven om actief mee te doen tijdens de les. Dit betekent voor

de docenten wel dat zij meer tijd moeten besteden aan de pedagogische rol gedurende het lesgeven.

“Ik denk dat je in het vmbo eigenlijk voornamelijk een pedagoog bent. Je wil ook graag je lesstof overbrengen maar dat is denk ik, 40 procent, 30 procent van wat je aan het doen bent.” “En daar gaat 60 procent, 60 procent ben je een pedagoog als het niet meer is” ~ Respondent 2

Ook geven beginnende docenten aan nog meer tijd kwijt te zijn aan alle voorbereidende taken als docent. De ervaren docent geeft dit niet tot nauwelijks aan in het interview, omdat deze voorbereiding door hun ervaring veel minder tijd en energie vraagt.

“Vorig jaar was ik vooral veel tijd kwijt aan voorbereiding. Dat was natuurlijk ook een deel van mijn werktijd, dus de lessen voorbereiden, dingen bedenken, practica, theorielessen. Nu ben ik wel minder tijd aan de voorbereiding” ~ Respondent 14

Daarnaast is het soort vak wat gegeven wordt ook een belangrijke factor in de verhouding tussen de bepaalde rollen. De vak-didactische rol is als vakdocent natuurlijk erg belangrijk, maar als gymdocent ligt deze rol meer op de achtergrond. Voor een gymdocent is de belangrijkste rol die van veiligheid bieden in de les.

“Nou, als gymdocent, als eerste, dat is heel belangrijk is veiligheid, maar ook veiligheid voor de kinderen, met het sporten, maar ook natuurlijk in de groep.” ~ Respondent 11

Samenvattend kan gezegd worden dat alle docenten in het VO meerdere rollen ervaren. De vak-didactische, pedagogische, zorgrol en mentorrol zijn de meest genoemde rollen van een docent in het VO. De verhouding tussen deze rollen verschilt per docent. Docenten die ook een mentorrol hebben, geven aan minder van hun tijd te besteden aan de lesgevende rol dan docenten die deze mentorrol niet hebben. Docenten die lesgeven aan vmbo-klassen besteden relatief meer tijd aan de pedagogische rol. Beginnende docenten geven aan veel van hun tijd kwijt te zijn aan de voorbereiding van lessen, waardoor minder tijd overblijft voor andere rollen vergeleken met meer ervaren docenten.

4.1.3 Ervaren boundary permeability

Docenten is gevraagd in hoeverre zij ervaren dat deze rollen in elkaar overlopen, dus in hoeverre zij boundary permeability ervaren. Alle docenten gaven aan dit te ervaren. Boundary permeability is altijd aanwezig als docent in het VO.

“Ja dat is eigenlijk wel continu, denk ik, als ik aan het lesgeven ben” ~ Respondent 19

“Uhm. Ja ik denk dat je het bijna niet los van elkaar kunt zien. Of dat ja overlopen. Het is altijd, je bent en je staat voor de klas, je legt iets uit en je ziet vervolgens dat Pietje helemaal met met z'n hoofd op de bank gaat liggen. Ja, dan dan vraag je van: nou, wat is er aan de hand? Dus ik denk dat ze eigenlijk altijd op staan.” ~ Respondent 12

De verschillende rollen die docenten ervaren zijn in het hele VO aanwezig. Docenten zijn de hele dag met deze rollen bezig en dit loopt continu in elkaar over. Dit gebeurt niet altijd bewust onder docenten.

“Nu voor ik de klas sta en veel lesgeef en ook veel op een dag, ben ik er niet bewust mee bezig, merk ik,” ~ Respondent 17

De permeability tussen mentor en docent zijn is wel heel bewust aanwezig onder docenten en wordt dan ook veel genoemd. Deze permeability is dus in belangrijke mate aanwezig en wordt heel bewust ervaren door docenten in het VO. Voornamelijk is dit veel aanwezig omdat docenten aan hun eigen mentorklas lesgeven. Zo loopt de mentorrol geregeld over in de docentrol en andersom wanneer mentorzaken ter sprake komen of behandeld moeten worden in de reguliere les. Veel docenten noemen dit en de meeste docenten ervaren dit niet perse als onprettig. Het scheidt ook een band met een klas, waardoor het lesgeven zelf gemakkelijker gaat. Wel gaat dit soms ten koste van lesstof en dat is niet optimaal.

“Ja, uhm. Hoe ervaar ik dat ja dat weet je als als je mentor bent en je hebt ze voor je zitten en er is iets aan de hand, dan gaat dat gewoon in jouw les gebeuren. Dus dan moet je dat even parkeren en moet je dat andere gaan doen. uhm je roept ook kinderen bij je even tijdens de les waar je even wat mee wil bespreken. Ja die rollen zijn steeds verweven, dat is niet echt gescheiden, dat wordt heel lastig.” ~ Respondent 7

Naast het bewust dan wel onbewust ervaren van boundary permeability geven de meeste docenten aan het juist wel prettig te vinden om deze verschillende rollen in elkaar over te laten lopen. Veelal omdat het bij het docent zijn hoort en maakt dat het werk erg afwisselend en variërend is, waardoor het ook als leuk wordt ervaren.

“Dus ja, als je het onderwijs ingaat van puur, ik ga alleen maar Frans geven, nou, dan wordt het een teleurstelling, dus met die insteek ben ik ook nooit aan begonnen. Dus nee, ik vind het alleen maar heel leuk.” ~ Respondent 3

“Het is nee, het is juist ook plezierig dat er gewoon wat variatie is” ~ Respondent 8

Elke docent heeft een individuele voorkeur van welke mate van boundary permeability acceptabel is. Het verschilt per docent of zij boundary permeability als belastend ervaren en wanneer. Maar ook bij een individu kan dit verschillen. Zo ervaart een docent bij de ene klas bijvoorbeeld geen problematische boundary permeability, maar bij een andere klas wel. De ene klas is moeilijker qua leerlingen en vraagt meer van de docent dan de andere klas. Wanneer een klas extra werk en energie vraagt, overschrijdt de mate van boundary permeability de persoonlijke voorkeur, waardoor dit als belastend en negatief wordt ervaren.

“Dus tot op zekere hoogte is dat prima. Ehm maar je merkt dat echt, als het echt om een zorgleerling gaat, bijvoorbeeld, die je echt wel wil helpen, maar dat is in de klas situatie soms niet te doen.” ~

Respondent 19

Docenten ervaren boundary permeability soms dus wel als belastend, voornamelijk als er extra van hen gevraagd wordt. Zolang de boundary permeability dus niet meer voorkomt dan de gestelde uren bij docenten, vinden zij dit nog net te behappen. Wanneer dus extra werk gevraagd wordt, overschrijdt de mate van boundary permeability de persoonlijke voorkeur, waardoor dit als belastend en negatief wordt ervaren. Ook geven een aantal docenten aan de vele verschillende rollen chaotisch te vinden, omdat deze alsmaar door elkaar lopen en het daarom niet altijd als prettig ervaren.

“ja, zolang het nog te behappen is, dan is het oké. Maar als het te veel gaat worden dan vind ik het niet prettig meer. Dan ben je continu aan het schipperen met je tijd en met de en je springt van hak op de tak en je hoofd tolt van het ene onderwerp naar het andere.” ~ Respondent 7

“de optelsom van al die dingen soms meer tijd kost dan ik daar officieel een school voor heb. En dat dat is incidenteel nog te verkopen, maar dat dreigt ook wel een beetje structureel te worden soms.” ~

Respondent 13

Samenvattend kan gezegd worden dat alle docenten boundary permeability ervaren. Dit gebeurt veelal zelfs onbewust, met uitzondering van de permeability tussen de mentor- en docentrol, dit is wel bewust aanwezig onder docenten. Boundary permeability wordt in essentie niet als onprettig ervaren, omdat dit bij het docent zijn hoort en het werk ook leuk en afwisselend maakt. De negatieve ervaring met boundary permeability ontstaat bij (onnodig) extra werk en rollen, omdat de mate van boundary permeability dan niet meer overeenkomt met de persoonlijke voorkeur.

In onderstaande paragrafen zal besproken worden hoe PSM en peoplemanagement bijdragen aan de mate van en de ervaring van boundary permeability.

4.2 PSM

Uit de interviews is gebleken dat meerdere docenten kenmerken van PSM benoemen als oorzaak om ooit gekozen te hebben voor een baan in het onderwijs. Zij noemen zaken als: motivatie om bij te kunnen dragen aan de ontwikkeling van leerlingen en zo een bijdrage te kunnen leveren aan onze maatschappij.

“nou wil je de wereld verbeteren dan begint dat bij jezelf of bij de toekomstige generatie dus. Eigenlijk van dat idee van nou volgens mij kun je als docent een hoop bijdragen, soms direct, soms wat meer indirect, aan de ontwikkeling van nou personen in deze samenleving” ~ Respondent 12

Toch blijkt PSM weinig tot geen invloed te hebben op de mate van boundary permeability. Docenten zijn niet vanwege hun PSM sneller geneigd om rollen meer in elkaar te laten overlopen en grenzen te laten vervagen. Wanneer hiernaar gevraagd werd, werden vaak andere oorzaken genoemd, zoals persoonlijkheid.

“Ja, het heeft denk ik met verantwoordelijkheidsgevoel te maken.” ~ Respondent 4

“Nee ik denk dat het heel erg met je eigen karakter ook te maken heeft” ~ Respondent 3

Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat PSM geen versterkend dan wel beschermend effect heeft op de ervaren boundary permeability van docenten. Dit heeft meer te maken met de persoonlijkheid van de desbetreffende docent. Docenten die aangeven erg zorgzaam te zijn, een hoog verantwoordelijkheidsgevoel hebben, perfectionistisch zijn en het moeilijk vinden om nee te zeggen, geven aan meer boundary permeability te ervaren dan docenten die deze karaktereigenschappen in mindere mate hebben. De ervaren boundary permeability kan daardoor ook als negatief worden ervaren, omdat het soms in hogere mate aanwezig is dan deze docent wellicht zou willen. Voornamelijk bij minder ervaren docenten is dit problematisch. Zij weten vaak nog niet waar hun eigen grenzen liggen of hebben nog niet ervaren hoe je de eigen grenzen moet aangeven, waardoor zij eerder geneigd zijn over deze grenzen heen te gaan.

“Maar het zit een beetje in jezelf, denk ik: als je begint, wil je het graag goed doen en wil je je niet aanstellen dus daar weet je niet zo goed, denk ik, waar de grens dan ligt.” ~ Respondent 1

“En en misschien is het ook wel dat ik inderdaad wat meer verantwoordelijkheid op me wil nemen, omdat ik meer wil leren over hoe het allemaal gaat en daarom ook wil laten zien van: ik ben daar ook en ik kan dit ook, dus geef mij die taak maar.” ~ Respondent 15

Toch valt te zeggen dat de genoemde persoonlijkheidskenmerken van docenten, zoals verantwoordelijkheidsgevoel, ook onder PSM zouden kunnen vallen. Iemand die PSM ervaart en dus gemotiveerd is om wat bij te dragen aan onze maatschappij, voelt zich dus verantwoordelijk voor onze samenleving en wil daarom hier een steentje aan bijdragen. Het verantwoordelijkheidsgevoel om de leerling niet te willen laten vallen en hier een stap extra voor te willen zetten komt wel overeen. Het is wellicht niet één op één hetzelfde, maar hier lijkt wel overlap te hebben.

Samenvattend kan gezegd worden dat PSM geen prominente rol speelt op de ervaren mate van boundary permeability. Docenten geven aan wel PSM te ervaren als motivator om in het onderwijs te werken, maar zien dit niet als versterker dan wel vermindering van boundary permeability. Zij zien meer persoonlijkheidskenmerken, zoals verantwoordelijkheidsgevoel, als reden voor een versterkende ervaring van boundary permeability

4.3 Peoplemanagement

Allereerst is de respondenten gevraagd wat de relatie is tussen hen en hun huidige leidinggevende. Vervolgens is onderzocht hoe de leidinggevende een rol kan spelen op de grenzen rondom verschillende rollen van docenten en hoe zij dit ervaren.

4.3.1 Relatie leidinggevende

Meerderheid van de docenten is positief gestemd over de eigen leidinggevende. Een enkeling was echter niet tevreden. De relatie met de leidinggevende is in het VO dus, in dit onderzoek, grotendeels goed gestemd.

“Ik ervaar mijn leidinggevende niet als een mijn baas, maar wel als iemand op wie ik terug kan vallen als er iets is ... Het is ook iemand die in ons team wel echt verbindt en tegelijkertijd weet waar die voor staat” ~ Respondent 13

“Uhm nou ja. Mijn directe leidinggevende, de relatie is vooral dat mijn leidinggevende heel erg druk is. Dus ja, is er beperkt contact mogelijk.” ~ Respondent 12

De enkeling die ontevreden was over de eigen leidinggevende, gaf aan zich niet veilig te voelen vanwege deze leidinggevende. Het betrof een docent die kritisch durfde te zijn, maar hier negatieve reactie op kreeg vanuit de leidinggevende. Hierdoor is deze relatie niet positief ontwikkeld.

“Met leidinggevendens nou, dat was gewoon puur slecht, dat is men ziet mij mee gauw als een bedreiging” ~ Respondent 6

De relatie met de leidinggevende wordt toch veelal als positief gezien vanwege een open houding en het gevoel dat docenten bij hun eigen leidinggevende terecht kunnen. Deze factoren worden in veel van de positieve signalen genoemd. Leidinggevendens met een open deur en een vertrouwd gevoel voor docenten maken dus dat docenten in het VO positief over hen gestemd zijn.

“Ik denk gewoon prima betrokken bij bij de medewerkers, je kunt de teamleider ook gewoon altijd mailen, even binnenlopen, dus de er is altijd wel open contact.” ~ Respondent 14

Docenten die de relatie niet als iets positiefs zien geven aan de aanwezigheid van de leidinggevende te missen. De leidinggevende is in deze gevallen veel afwezig, fysiek dan wel mentaal, en heeft ook weinig tot geen tijd voor de docent in kwestie. Ook het gevoel niet serieus genomen te worden door de leidinggevende, of niet gesteund te worden door de leidinggevende kan de relatie als minder prettig doen aanvoelen.

“Ik kan daar niet altijd terecht, omdat de teamleider gewoon zelf heel druk is.” ~ Respondent 7

“maar je merkt ook wel dat nu zoals met coronatijd dat de leidinggevende dit niet helemaal serieus neemt en dat voelt niet prettig.” ~ Respondent 5

Samenvattend kan gezegd worden dat de grote meerderheid een goede relatie heeft met de leidinggevende, maar dat een enkele docent zich niet veilig voelt bij de eigen leidinggevende. Dit

vanwege kritische opmerkingen in het verleden die niet in dank zijn afgenomen. Dit heeft de relatie verstoord. De positieve relatie met de leidinggevende wordt veelal toegeschreven aan een gevoel van veiligheid en een open deur. Een leidinggevende waar docenten dus altijd bij terecht kunnen wanneer zij ergens tegenaan lopen.

4.3.2 Rol leidinggevende

4.3.2.1 Beschermende rol

Er zijn een aantal docenten in het VO die een duidelijk beschermende rol van de leidinggevende ervaren. Deze beschermende rol houdt in dat de leidinggevende de docent actief beschermt tegen de eigen grenzen en dan ook niet extra taken en/of rollen vraagt van deze docent. Deze beschermende rol komt het meeste naar voren bij docenten die snel “ja” zeggen en vaak de eerste zijn die actief meedoen, waarop de leidinggevende deze docenten daartegen beschermt en hen leert dat je soms ook de eigen grenzen moet aangeven en moet leren om “nee” te zeggen.

“Toen zei de leidinggevende ook: zie je wat er nu gebeurt, die afdelingsleider komt niet naar mij toe, maar naar jou omdat jij al heel makkelijk ja zegt. Dus toen zei de leidinggevende: leer eens gewoon nee zeggen, daar is niks mis mee” ~ Respondent 5

Deze actief en altijd beschermende rol is echter maar in beperkte mate aanwezig in ervaring van docenten en wordt dus ook maar beperkt genoemd. Wel geven meerdere docenten aan gedurende het eerste/ de eerste jaren het best ondersteund te worden door de leidinggevende. Een enkele docent geeft aan deze ondersteuning nu nog te missen.

“Wat ik op zich ook wel prima vindt, maar soms, zeker nu in dat mentorraad merk ik van ja, ik heb hier ja op gezegd, omdat ik, omdat ik ook goed begeleid zou worden ... en nu moet ik echt vechten om tijd te krijgen” ~ Respondent 14

4.3.2.2 Stimulerende rol

Docenten kunnen vanuit hun leidinggevende gestimuleerd worden om rollen in elkaar te laten overlopen en de eigen grenzen op te zoeken dan wel te overschrijden. Deze stimulans kan zowel positief als negatief ervaren worden door docenten. Vrijwel alle docenten ervaren wel eens stimulans vanuit de leidinggevende. Docenten die deze stimulans als positief ervaren, geven aan gestimuleerd te worden om zichzelf te verbeteren en voelen zich positief gesteund door de eigen leidinggevende. Door deze positieve insteek wordt de stimulans niet als extra bezwarend ervaren en maakt niet dat boundary permeability problematisch lijkt te worden voor docenten.

“ik heb de stimulans erg nodig, anders komt het er niet van. Maar het levert mij echt dingen op. Dus het is ook heel belangrijk en ik en het is ook verfrissend.” ~ Respondent 13

Toch ervaren niet alle docenten deze stimulerende rol als positief. Deze stimulans wordt ook wel als belastend ervaren. Dit gebeurt met name als het onduidelijk is waarom bepaalde extra taken/rollen

nodig zijn binnen het werkdomein. Docenten zijn erg druk en hebben veel verschillende rollen. Deze rollen lopen continu in elkaar over en vragen erg veel van de docent. Wanneer hier, vanuit de leidinggevende, meer van gevraagd wordt zonder duidelijk is wat het doel hiervan is, komt dit niet goed aan bij docenten en ervaren zij deze stimulans als negatief en zorgt dit voor negatieve ervaring van hogere mate van boundary permeability.

“maar als je het gevoel hebt van ik word hier beziggehouden dan daar zit te je natuurlijk niet op te wachten, nee. Dus het ligt wel aan de inhoud van het geheel. Het moet wel iets toevoegen.” ~

Respondent 7

Ook geven, met name jonge en onervaren, docenten aan het als extra belastend te ervaren wanneer zij wel gestimuleerd worden, maar niet de juiste kanalen weten te vinden. Hierdoor kost dit extra tijd en energie en geeft dit extra druk. De grens van de docent wordt hierdoor sneller bereikt. En zeker als dit betekent dat dit tijd en energie buiten de werkuren, in de vrije tijd, betekent.

“Dus ik moet helemaal uitdokteren oké, bij wie moet ik zijn? Wat kost dat? Waar moeten ze heen? Hoe moet ik dat aanpakken? En dat wordt ook van je verwacht buiten schooltijd” ~ Respondent 4

Naast het weten van de juiste kanalen, hebben ervaren docenten nog een voordeel als het gaat om stimulans vanuit de leidinggevende. Zij weten beter waar hun eigen grenzen liggen en kunnen daardoor beter aangeven wanneer zij geen stimulans meer willen ontvangen. Ook weten deze docenten beter wat ze willen en kunnen dit duidelijk aangeven, zodat deze stimulans niet negatief zal doorwerken.

“Ik heb ook sowieso gezegd van ik heb liever dat ik dan een lesuur meer geef dan dat ik opgevuld bijvoorbeeld met allemaal taakjes.” ~ Respondent 8

Ook geeft een enkele docent aan weinig bescherming/ondersteuning van de leidinggevende te ervaren rondom de persoonlijke grenzen, omdat de leidinggevende deze zelf ook niet heeft. Dit geeft geen directe signalen af dat persoonlijke grenzen niet belangrijk zijn, maar wanneer een leidinggevende hier zelf niet actief mee bezig is, geeft dit wel een onbewust signaal af aan docenten dat hier niet de prioriteit ligt. Ook het benaderen van docenten buiten werktijd is een onbewust signaal dat dit “normaal” is. Wanneer duidelijk is dat dit niet gebeurt en de leidinggevende dit zelf ook niet doet, wordt de boundary permeability van docenten bewaakt. Wanneer de leidinggevende echter de docent buiten werktijden om benaderd, geeft dit een signaal af dat dit hoort, waardoor docenten onnodig extra boundary permeability kunnen ervaren.

“Nee, want die heeft ze zelf ook, die heeft ze zelf ook heel onduidelijk, of heel vaag ... in die zin ondersteunt ze het wel dat ze het wel respecteert, dat dat je als docent, als je een vrije dag hebt, dat ze dat niet zo snel zal bellen, alhoewel dat ook nog wel kan gebeuren..” ~ Respondent 12

4.3.2.3 Coachende rol

De meeste docenten geven aan voornamelijk een coachende rol te ervaren vanuit de leidinggevende. Zij ervaren wel eens een stimulans, zoals hierboven uiteengezet, maar bovenal voelen zij zich vaak gecoacht. Deze coachende rol houdt in dat de leidinggevende aftast waar de behoeftes van een bepaalde docent ligt rondom de eigen grenzen en hierop inspeelt.

“de leidinggevende is het aanspreekpunt tussen nou ja, docenten binnen het team en dan ja, hogerop. Maar de teamleider coacht je ook echt veel om je grenzen te bewaken, nou ja of overschrijden” ~ Respondent 1

Deze coachende rol ervaren docenten allemaal als erg prettig. Zij geven aan het erg fijn te vinden dat op hun eigen behoeftes ingespeeld wordt en de leidinggevende ondersteuning biedt waar nodig. Wel komt naar voren dat het erg belangrijk is dat de docent zich ook gesteund voelt door de eigen leidinggevende. Wanneer deze leidinggevende niet 100% achter de eigen docent staat, kan de coachende rol goed zijn voor de docent, maar voelen zij zich toch niet geheel prettig onder de leidinggevende. De rugdekking vanuit de leidinggevende is dus erg belangrijk om te waarborgen dat de docent alle goede input vanuit de leidinggevende ook daadwerkelijk zo blijft ervaren.

“We gaan weer allemaal met elkaar kijken of het niet anders kan, maar waar het om ging: de houding van de ouder naar een docent toe, dat werd niet genoemd.” ~ Respondent 7

“Nou, ik voel me door haar wel opgevangen, behalve dus tijdens lockdown dat ze nooit eens gebeld heeft. Toen vond ik dus dat ze dat niet zo goed deed.” ~ Respondent 4

Samenvattend kan gesteld worden dat docenten in beperkte mate bescherming ervaren vanuit de leidinggevende rondom hun grenzen. Enkele docenten ervaren dit wel, doordat de leidinggevende hun afremt en hardop vraagt of zij niet te veel van zichzelf vragen. Deze beschermende rol missen sommige docenten wel vanuit hun leidinggevende. Vrijwel alle docenten ervaren stimulans vanuit hun leidinggevende. Deze stimulans wordt als positief ervaren wanneer docenten aanvoelen dat dit is ter verbetering van hun als docent. Wanneer de stimulans echter ervaren wordt als onnodig, onduidelijk en/of extra, dan ervaren zij dit niet als een positieve stimulans. Ook kan de leidinggevende docenten onbewust stimuleren tot meer boundary permeability. Denk aan het zelf hebben van onduidelijke grenzen als leidinggevende, of het benaderen van docenten in hun vrije tijd.

4.4 Welzijn op het werk door boundary permeability

De meeste docenten geven aan de vele verschillende rollen op het werk vermoeiend en veeleisend te vinden. Veel docenten geven aan thuis nog met school bezig te zijn en hebben gedurende hun vrije dagen vaak ook nog schooltaken die op hen liggen te wachten. De boundary permeability maakt dat het voor docenten lastig is om maar met 1 rol/taak tegelijk bezig te zijn, waardoor zij altijd scherp

moeten zijn en altijd “aan” staan. Dit vergt veel energie en roept bij meerdere docenten vermoeidheidsklachten op.

“Dat je soms wel wat opgejaagd voelt. En dat je steeds tegen jezelf moet zeggen: rustig blijven eerst dit en daarna dat. Maar je brein staat continu op scherp hé.” ~ Respondent 7

Voornamelijk beginnende docenten geven aan ook moeite te hebben met situaties waarin zij zich zaken persoonlijk aantrekken. Vanwege het gebrek aan ervaring trekken zij de fouten en problemen sneller naar zichzelf toe en zijn daarin ook harder voor zichzelf dan meer ervaren docenten. Ook geven deze beginnende aan dat zij niet altijd goed weten wanneer zij deze problemen van zich af moeten zetten en dit moeten overlaten aan anderen en zelf die zorgrol die zij hebben sneller moeten beschermen. Door dit gebrek aan bescherming van deze zorgrol, blijft de boundary permeability langdurig aanwezig rondom deze zorgleerlingen. Dit maakt dat zij zich daardoor sneller vermoeid voelen en het gevoel hebben dat zij minder goed kunnen presteren.

“Met heel veel kinderen komt het allemaal helemaal goed, daar hoed ik me helemaal geen zorgen te maken, maar dat is in het begin, dan kost dat heel veel energie van je. En als je ouder wordt dan wordt je gewoon wat relaxter moet ik zeggen” ~ Respondent 7

Toch geven ook veel docenten aan juist energie van hun werk te krijgen. Het lesgeven, bijdragen aan de ontwikkeling van een kind en het doen wat de docenten leuk vinden geeft hen een goed gevoel en geeft extra energie gedurende de werkdag. Alle docenten geven aan dat een bepaalde mate van boundary permeability hier ook aan bijdraagt. Door veel verschillende dingen te kunnen doen gedurende een les op verschillende vlakken, is hun werkdag erg afwisselend. Ondanks dat het dus een baan is waarin veel van hen gevraagd wordt vanuit verschillende rollen, weten docenten ook momenten te vinden waarin zij positief kunnen acteren en daar positieve energie uit kunnen halen. Onder andere het mentorraad wordt genoemd als een rol waarin de docent veel positieve energie kan halen, door leerlingen verder te kunnen helpen.

“Van het mentorraad vind ik dat de meest, meeste voldoening gevende dingen en ja, dat dat is het wel heel mooi om daarbij te doen.” ~ Respondent 8

Samenvattend kan gezegd worden dat boundary permeability veel energie van docenten vraagt, omdat zij altijd “aan” moeten staan. Beginnende docenten weten nog niet goed wanneer zij hun grenzen moeten stellen en bijvoorbeeld de zorgrol aan anderen over te laten, waardoor zij onnodig veel boundary permeability ervaren en dit leidt tot vermoeidheidsklachten en gevoel van minder presteren. Toch maakt een bepaalde mate van boundary permeability het werk juist afwisselend en leuk, waardoor boundary permeability positief invloed heeft op het welzijnsgevoel van docenten.

4.4.1 Welzijn op het werk door de leidinggevende

Voornamelijk het gevoel dat de leidinggevende ook achter je staat als docent, ongeacht de situatie, maakt dat docenten dit positieve effect versterkt wordt, omdat docenten zo eerder geneigd zijn bij de leidinggevende aan te kloppen. Het vertrouwen vanuit de leidinggevende geeft een motiverend gevoel. Dit motiverende gevoel maakt dat de mate van boundary permeability als minder belastend wordt ervaren, omdat docenten vertrouwen krijgen dat zij dit wel aankunnen en een veilige haven hebben waar zij terecht kunnen zodra zich problemen voordoen en de boundary permeability te veel wordt.

“ik merk het vooral omdat als er wat is, dat de eerste gedachte die je hebt is van oh, maar dan kan ik daarheen en niet dat je dagenlang zit te denken: oh, wat moet ik nou doen en hoe ga ik dat aanpakken? En dus dat en ik merk in vergelijking met vorig jaar dat je veel meer energie hebt in het werk” ~ Respondent 1

“in de gaten heeft dat ik complimenten nodig heb om een beetje in mezelf te geloven, van dat is dus waar, ik heb het goed gedaan en ben dus inderdaad een aanwinst voor het team, zeg maar. En wel veel vertrouwen in je legt... dat helpt wel heel erg. ~ Respondent 16

Wanneer de leidinggevende echter niet beschikbaar is en niet klaar staat voor de docent, heeft dit negatieve gevolgen voor het welzijn op het werk van deze docent. Een docent die problemen ervaart op het werk en hiermee niet naar de leidinggevende kan, blijft daardoor met het probleem zitten en kan deze niet oplossen. Hierdoor ervaren deze docenten een hogere mate van boundary permeability, omdat zij de problemen niet kunnen afgeven en dus zelf veel moeten blijven schakelen tussen de verschillende rollen in en buiten de les om het probleem zelf op te kunnen lossen. Dit zorgt voor verergerde stress, gevoel van minder presteren en kan zelfs in een enkel geval leiden tot een burn-out wanneer dit gepaard gaat met andere stress factoren.

*“In één woord: zwaar **, ja, nee, echt, dat was heel moeilijk, want en de teamleider miste en de pedagoog en dat zijn de mensen die echt nodig hebt ... echt een heel groot gemis wat. Ik nu echt anders wil zien en anders ga ik weg.” ~ Respondent 2*

Ook kan de leidinggevende een negatieve invloed hebben wanneer docenten zich gepusht voelen in situaties waarin zij hier nog niet klaar voor zijn. Wanneer docenten hun eigen grenzen aangeven of zelfs al hebben overschreden en daardoor ziek thuis zitten, moeten deze grenzen actief bewaakt worden. Enkele docenten geven aan dit te hebben ervaren. Bij het pushen van de docent bij hun persoonlijke grenzen, zorgt dit voor extra stress en verminderde energie en vermoeidheid en soms zelfs tot gezondheidsklachten, zoals hoofdpijn en migraine.

“En dat die leidinggevende mij eigenlijk een beetje aan het pushen was dat heeft mij wel heel erg geraakt.” ~ Respondent 4

Samenvattend kan gezegd worden dat de leidinggevende zowel een positieve als een negatieve invloed kan hebben op de boundary permeability en bijbehorend welzijn. Vertrouwen vanuit de leidinggevende werkt positief, omdat dit kan leiden tot een vermindering van het als belastend ervaren van boundary permeability. Toch kan een gebrek aan aanwezigheid van de leidinggevende en het pushen van docenten om de grenzen te overschrijden leiden tot een verzwaarde ervaring van boundary permeability, wat leidt tot burn-out klachten.

4.5 Andere zaken met invloed op boundary permeability

4.5.1 Contact met ouders

Gedurende de interviews zijn naast de bovengenoemde zaken ook nog andere onderwerpen ter sprake gekomen die invloed hebben op de ervaren mate van boundary permeability en de grenzen die docenten daarin hebben.

De meest genoemde andere invloed is “ouders”. Meerdere docenten noemen ouders als een van de zaken die maken dat rollen overmatig in elkaar overlopen en grenzen wel eens overschreden worden. Met name ouders die docenten in hun vrije tijd benaderen via bijvoorbeeld de telefoon (bellen of WhatsApp) wordt als problematisch ervaren onder docenten. Vooral minder ervaren docenten hebben dit genoemd als factor. Zij moeten nog leren waar en hoe zij hun persoonlijke grenzen aangeven, dit is gemakkelijker voor ervaren docenten die contact met ouders als vele jaren doen en weten hoe zij dit wel en niet willen. Steun vanuit de leidinggevende rondom contact met ouders is erg belangrijk voor docenten. Dit maakt of zij het contact als extra belastend zullen ervaren bij gebrek aan hulp of vertrouwen, tegenover het positief leren en kunnen omgaan met ouders bij goede hulp en rugdekking vanuit de leidinggevende. Tegelijkertijd kan goed contact met ouders ook juist energie geven. Wanneer een docent tijd en energie in een leerling steekt en hier waardering voor ontvangt, kan dit positief doorwerken.

“Ja, ouders vooral. Vaak als een, als je ziet dat je een mailtje van een ouder, van een leerling of van een ouder, dan ben je eerder geneigd om daarop te drukken ook al is het bijvoorbeeld weekend. En vaak worden die niet op de meest professionele en aardige manier getypt en dan is het heel lastig om dan niet gelijk te antwoorden.” ~ Respondent 1

4.5.2 Overige zaken

Korte overlegjes in de pauzes maakt voor docenten een negatieve invloed. De pauze is vaak een rustmoment voor veel mensen, waardoor vaak zaken waar tussendoor geen tijd voor is, in de pauze plaatsvinden. Dit maakt dat docenten hier ook steeds meer boundary permeability ervaren en weinig momenten op een dag overblijven waarin zij rust kunnen nemen.

“dat in het onderwijs, dus ik zei net met die uren, maar wat ook heel veel gebeurd in het onderwijs is even mekaar aanschietsen, even kort overleg in de pauze, even een kort korte vraag richting richting mijn leidinggevende” ~ Respondent 12

Daarnaast geven veel docenten aan in hun thuissituatie ook met school bezig te zijn. Dit is niet binnen het werkdomein, maar maakt wel dat de rollen op school ook thuis plaatsvinden waardoor de boundary permeability daar ook groter wordt.

Ook Covid-19 is door een aantal docenten genoemd als een factor die invloed heeft gehad op hun verschillende rollen en de grenzen hiertussen. Dit maakte dat docenten in vlogen extra werk te voorduren kregen, waardoor hun rollen uitgebreid werden en in meer gebieden elkaar overlaptten.

“Corona, zeker doordat op een gegeven moment heleboel docenten ziek waren en dan kom je weer met onderbezetting met nog meer onderbezetting.” ~ Respondent 2

Samenvattend kan gezegd worden dat ouders, invullen van de pauzes en Covid-19 extra zaken zijn die invloed hebben op de boundary permeability van docenten. Zij ervaren hierdoor extra boundary permeability.

4.6 Resultaten tegenover de gestelde verwachtingen

Onderstaand zullen de resultaten besproken worden in het licht van de verwachtingen in paragraaf 2.8.

4.6.1 Boundary permeability in het VO

Docenten in het VO ervaren allemaal boundary permeability, zoals verwacht uit de theorie. Zij ervaren allen vele verschillende rollen en daardoor een bepaalde mate van boundary permeability. Deze rollen zijn uitgebreider dan alleen de gevonden rollen door Snoek et al. (2017; 2020). Een van de meest genoemde bijkomende rollen, die Snoek et al. (2017; 2020) niet noemden, was de mentorrol en de boundary permeability rondom deze rol is erg hoog. Docenten ervaren hier bewust boundary permeability, terwijl dit soms onbewust gebeurt tussen rollen zoals de vak-didactische en de pedagogische rol.

4.6.2 Peoplemanagement

Meerderheid van de docenten gaven aan een positieve relatie te hebben met hun leidinggevende en ervaren een vaak coachende rol vanuit de leidinggevende. Zij voelen zich vaak ondersteund door de leidinggevende en hebben het gevoel dat de leidinggevende een actieve rol speelt in hun werkende leven, positief dan wel negatief. De verwachting dat peoplemanagement steeds meer wordt toegepast is dus grotendeels juist gebleken. Naar verwachting bleek inderdaad dat deze rol vanuit de leidinggevende niet altijd positief bleek. Voornamelijk wanneer leidinggevend hun docenten niet steunen in alle verschillende rollen en afwezig blijkt, maakt dit dat de docent de verschillende rollen/taken als extra belastend ervaren. Voornamelijk taken die als niet nuttig worden gezien,

ervaren docenten als extra belastend wanneer zij deze opgelegd krijgen vanuit de leidinggevende. De afwezigheid is een gebrek aan peoplemanagement. Maar het nuttig overbrengen van nieuwe taken is iets wat met goed peoplemanagement verbeterd kan worden. Docenten die gesteund worden door de leidinggevende en hier actief hulp in krijgen, ervaren beter te kunnen presteren en voelen zich daardoor gelukkiger op het werk. De leidinggevende kan dus, zoals verwacht, zowel een *demand* als een *resource* zijn. Wanneer de leidinggevende als demand wordt ervaren, geven docenten aan stress te ervaren, vermoeid te raken en soms zelfs gezondheidsklachten te ervaren. De verwachting dat de leidinggevende burn-outverschijnselen teweeg kan brengen is dus juist gebleken.

4.6.3 PSM

Van PSM werd verwacht dat dit als demand en/of als resource zou kunnen dienen bij docenten in het VO en dat een hoge mate van ervaren demand zou leiden tot burn-outverschijnselen. Deze verwachtingen zijn onjuist gebleken. PSM werd niet tot nauwelijks gelinkt aan een verhoogde of verminderde mate van boundary permeability. Daarentegen is persoonlijkheid juist naar voren gekomen als belangrijke factor. Docenten met onder andere een hoog verantwoordelijkheidsgevoel bleken meer boundary permeability te ervaren en zijn eerder geneigd de eigen grenzen daardoor te overschrijden. PSM is dus een onbelangrijke factor gebleken en persoonlijkheid een onverwachts belangrijke factor.

5 Discussie

In dit hoofdstuk staat de conclusie en discussie van dit onderzoek centraal. Te beginnen met de beantwoording van de hoofdvraag in paragraaf 5.1. Gevolgd door de theoretische en praktische implicaties van dit onderzoek in paragraaf 5.2. De tekortkomingen van dit onderzoek en aanbevelingen voor vervolgonderzoek zal vervolgens centraal staan in paragraaf 5.3.

5.1 Beantwoording hoofdvraag

De onderzoeksvraag waar antwoord op gezocht is in dit onderzoek is: *In hoeverre wordt boundary permeability ervaren door docenten in het VO en in hoeverre werkt dat door in burn-out symptomen, welke versterkt kunnen worden door PSM en peoplemanagement?* Onderstaand zal deze onderzoeksvraag beantwoord worden.

Vanuit de theorie werd verwacht dat boundary permeability ervaren zou worden door docenten in het VO. De bestaande onderzoeken (o.a. Ashforth et al., 2000 & Capitano et al., 2017) werden weliswaar tussen de werkrol en de privérol gedaan, maar verwacht werd dat docenten dit ook tussen de verschillende rollen zullen ervaren. Snoek et al (2017; 2020) lieten zien dat docenten meerdere verschillende werkrollen hebben, waardoor boundary permeability aannemelijk leek. Uit dit onderzoek blijkt boundary permeability inderdaad een belangrijke rol te spelen in het VO. Docenten hebben vele verschillende rollen en allen ervaren zij boundary permeability, bewust dan wel onbewust. Voornamelijk de docentrol en de mentorrol lopen veel door elkaar heen. Ook is boundary permeability op het vmbo gedurende de les meer aanwezig m.b.t. de pedagogische rol. Dit vanwege de vaak moeilijkere leerlingen die meer aandacht behoeven tijdens en na de les. Boundary permeability wordt in de meeste gevallen niet als onprettig ervaren, zolang dit binnen normale proporties blijft. Docenten die te maken hebben met een klas met veel problemen (dit is vaker bij vmbo klassen) en docenten die taken/rollen toebedeeld krijgen die het werk extra belastend maken of waarvan zij het nut niet van inzien, geven aan boundary permeability als negatief te ervaren en zo de eigen grenzen sneller te overschrijden. Deze grenzen zijn voor onervaren docenten vaak nog niet goed duidelijk, waardoor zij dit in meerdere mate ervaren dan docenten die meer ervaring hebben en duidelijk weten waar hun persoonlijke grenzen liggen en deze ook goed aangeven.

Uit onderzoek van Leisink & Steijn. (2009) bleek dat PSM is hoge mate aanwezig is in het onderwijs. Verwacht werd dat PSM dus ook aanwezig is en een rol speelt in het VO. Uit dit onderzoek blijkt dat PSM aanwezig is onder docenten in het VO, maar zij ervaren dit weinig tot niet als invloed op hun boundary permeability wordt ervaren. In plaats van PSM wordt persoonlijkheid, zoals een hoog verantwoordelijkheidsgevoel en zorgzaam karakter, juist als factor genoemd die invloed heeft op boundary permeability. Docenten die zich snel verantwoordelijk voelen, zijn sneller geneigd dingen persoonlijk aan te trekken en zaken zelf op te willen pakken, waardoor de eigen grenzen overschreden kunnen worden. Toch slaat het verantwoordelijkheidsgevoel wel terug op de essentie

van PSM, hier zit enige overlap tussen. Het is dus niet mogelijk om heel duidelijk te stellen dat PSM dus geen invloed heeft, maar het heeft in iedere geval geen bewuste invloed in de ervaring van docenten.

Peoplemanagement is een opkomend begrip en krijgt in het VO de laatste jaren steeds meer aandacht en hiervan wordt verwacht dat dit verschillende opbrengsten gaat opleveren voor het VO (VO-academie, 2018). Er zijn echter vraagtekens of peoplemanagement altijd positief uitpakt (Knies, 2019; Pierce & Aguinis, 2013). Een leidinggevende kan bijvoorbeeld te veel van het goede doen, waardoor dit negatief doorslaat. Verwacht wordt dat, in lijn met het JD-R model, docenten profijt hebben bij peoplemanagement wanneer dit als resource ervaren wordt, maar hinder ervaren wanneer dit als demand wordt ervaren. Uit dit onderzoek is gebleken dat de leidinggevende in veel gevallen de gewenste ondersteuning biedt. Voornamelijk in het eerste jaar ervaren docenten veel begeleiding en konden zij voor alles bij de leidinggevende terecht. Deze ondersteuning zakt af na het eerste jaar en sommige (beginnende) docenten zouden langer deze actief beschermende rol ervaren. Toch kunnen de meeste leidinggevers goed inschatten waar de behoeftes van docenten liggen en hoe zij de gewenste ondersteuning of stimulans kunnen bieden om docenten optimaal te laten presteren en het energieniveau goed houden. Leidinggevers die niet aanwezig, of niet beschikbaar zijn wanneer dit nodig is bij docenten, wordt als negatief ervaren. Ook ongewenste stimulans zorgt voor stress en gezondheidsproblemen bij docenten, wat een negatieve invloed heeft op het welzijn van deze docenten.

Uit onderzoek blijkt dat boundary permeability in sommige gevallen kan leiden tot burn-outs (Leung, 2011; Braunstein-Bercovitz, 2014; Arvidsson et al., 2016). Verwacht werd dat een te veel/negatieve ervaring van PSM en peoplemanagement de welzijnsproblemen als gevolg van boundary permeability zouden versterken. Uit dit onderzoek is gebleken dat boundary permeability over het algemeen niet tot veel welzijnsproblemen leidt, mits dit als te veel wordt ervaren. Bijvoorbeeld de grote hoeveelheid rollen of een moeilijke klas, kan leiden tot stress, verminderde energie en vermoeidheid onder docenten. Dit kan afgenomen worden door de juiste ondersteuning vanuit de leidinggevende of collega's, maar kan ook verergerd worden door deze partijen wanneer zij geen ondersteuning bieden. Ook contact met ouders kan het welzijn van docenten aantasten. Moeilijke ouders, die vaak gedurende privétijd van de docent, aandacht vragen kost extra energie en kan leiden tot extra vermoeidheid. Tegelijkertijd kan positieve waardering van ouders, na inzet vanuit de docent, ook leiden tot een verzadigd gevoel en geeft de desbetreffende docent weer energie om aan het werk te blijven.

Kortom: docenten ervaren in hoge mate boundary permeability, wat in beperkte mate leidt tot burn-out symptomen. Deze mate van boundary permeability en burn-out symptomen kunnen door

peoplemanagement verbeterd en verslechterd worden, maar PSM blijkt deze invloed niet direct te hebben op docenten in het VO.

5.2 Theoretische en praktische implicaties

Deze paragraaf staat in het teken van de theoretische en praktische implicaties. Allereerst zullen de uitkomsten van dit onderzoek kritisch bekeken worden in relatie tot de literatuur die hierover bekend is. Specifiek de onderwerpen die opheldering of aanpassing voor vervolgonderzoek vragen. De praktische implicaties schenken aandacht aan aanbevelingen voor de praktijk naar aanleiding van de uitkomsten van dit onderzoek.

5.2.1 Theoretische implicaties

5.2.1.1 *Boundary permeability*

De bestaande kennis over boundary permeability is uitgebreid als het gaat om één werkrol tegenover één privérol. Uit onderzoek van Snoek et al. (2017; 2020) is echter gebleken dat docenten niet maar één werkrol hebben, zij hebben vele verschillende rollen. Dit is in dit onderzoek bevestigd en gebleken. Docenten hebben en ervaren veel verschillende rollen en ervaren ook boundary permeability tussen deze verschillende rollen. Hier is echter nog geen verder onderzoek naar gedaan, waardoor boundary permeability op enkel het werkdomein nog onbekend terrein is, terwijl dit wel ervaren wordt door docenten in het VO. Toekomstig onderzoek zou zich niet enkel moeten limiteren tot slechts één werkrol, omdat gebleken is dat sommige sectoren/banen over verschillende rollen beschikken binnen het ene werkdomein. Zo kan toekomstige kennis over boundary permeability zo breed mogelijk bekeken worden en zijn de uitkomsten voor deze sectoren met veel werkrollen representatief. Dit is echter alleen van toepassing op organisaties/functies waarin werknemers verschillende taken combineren. Een functie, zoals een lopende band medewerker, heeft niet verschillende taken die tegelijk gecombineerd moeten worden. Voor deze type functies is bovenstaande implicatie niet van toegevoegde waarde. Voor beroepen als verpleegkundige is deze theoretische implicatie daarentegen wel van toegevoegde waarde. Den Hartog (z.d.) laat zien dat verpleegkundige meerdere rollen hebben. Zij hebben het medisch handelen, maar moeten tegelijkertijd ook onder andere samenwerken, communiceren en maatschappelijk handelen. In deze sector zou het waarde hebben om niet te limiteren tot één werkrol. Dit is echter slechts een aanname, vervolgonderzoek zou uit moeten wijzen of deze aanname van relevantie tussen verschillende organisaties/functies terecht is.

5.2.1.2 *Peoplemanagement*

Peoplemanagement maakt een wereldwijde opmars (o.a. Knies & Leisink, 2017; Purcell & Hutchinson, 2007; VO-academie, 2018). Dit leiderschapsconcept is ook binnen het VO in Nederland steeds belangrijker en hier wordt dan ook steeds meer aandacht aan geschonken. Dit onderzoek

heeft uitgewezen dat goed peoplemanagement met aandacht voor de juiste ondersteuning voor de docent, belangrijk is. Zo waarborgt de leidinggevende dat docenten niet onnodig extra stress ervaren en een veilige haven hebben waar zij terecht kunnen. Peoplemanagement heeft echter ook negatieve kanten maar dit is echter niet geheel duidelijk naar voren gekomen in dit onderzoek. Wanneer de leidinggevende een negatieve rol speelde op de docent, was dit het gevolg van een gebrek aan peoplemanagement, in plaats van bijvoorbeeld een te veel aan peoplemanagement. Onderzoek naar de negatieve kanten van peoplemanagement moeten hier rekening mee houden en duidelijk aangeven welke negatieve effecten veroorzaakt worden door een gebrek aan peoplemanagement en welke negatieve effecten veroorzaakt worden door bijvoorbeeld een te veel aan peoplemanagement. Hier zit een wezenlijk verschil in is gebleken in dit onderzoek. Hier bleek een gebrek aan peoplemanagement enkel voor negatieve effecten te zorgen en peoplemanagement zelf juist wel voor positieve effecten. Zelfs de docenten die af en toe te veel ondersteuning ondervonden vanuit hun leidinggevend, gaven aan dit niet als negatief te willen bestempelen. Het TMGT-effect lijkt dus in het VO vooralsnog niet aan de orde. Het doet vermoeden dat een leidinggevende veel moet doen voordat het buigpunt (zoals beschreven door Pierce & Aguinis (2013)) bereikt wordt. Interessant zou zijn om te onderzoeken wanneer dit buigpunt precies voorkomt. De VO-raad is zich erg bewust van de positieve effecten van peoplemanagement, die ook in dit onderzoek onderstreept worden, en investeren hier ook in door bijvoorbeeld een ontwikkeltraject (VO-raad, z.d.). Maar zij zullen ook baat hebben bij een onderzoek naar het TMGT-effect. Dan wordt duidelijk wanneer dat buigpunt bereikt wordt en hoe leidinggevend kunnen waarborgen dat dit niet gebeurt, zodat het VO enkel profiteert van peoplemanagement en geen schade ervan ondervindt op de lange termijn.

5.2.1.3 PSM

Onderzoek van Leisink & Steijn (2009) heeft aangetoond dat PSM een belangrijke vorm van motivatie is in het onderwijs. Dit onderzoek heeft bevestigd dat meerdere docenten inderdaad vanwege PSM gekozen hebben voor de onderwijssector. Toch lijkt dit de enige vorm van invloed die PSM heeft dat gevonden is in dit onderzoek. Docenten ervaren niet dat PSM invloed heeft op hun mate van boundary permeability en de grenzen die zij hier persoonlijk hebben. De persoonlijkheid van de docent is als belangrijker ervaren. Dit heeft voor vervolgonderzoek de implicatie dat ook naar persoonlijkheid gekeken moet worden, omdat dit dus een belangrijke invloed is gebleken. Docenten die PSM ervaren in hun keuze voor het onderwijs, ervaren dit niet als drijvende motivatie wanneer zij bijvoorbeeld een stap extra zetten voor een leerling. De vraag voor de theorie is dus in hoeverre PSM invloed heeft op het dagelijks handelen van de docent (en andere sectoren), omdat dit dus niet

naar voren is gekomen in dit onderzoek. Hier dient rekening mee gehouden te worden in vervolgonderzoek, dat persoonlijkheid wellicht een grotere invloed heeft dan voorzien. Toch noemen docenten wel persoonlijkheidskenmerken die overeenkomen en overlap hebben met de essentie van PSM. Bijvoorbeeld het verantwoordelijkheidsgevoel bij docenten is veelvuldig genoemd als invloed. Dit overlapt met het idee van PSM dat iemand zich verantwoordelijk voelt voor onze samenleving en daarom iets bij wil dragen aan de maatschappij. Ook lijken de stellingen die docenten daarbij maken, het verantwoordelijk voelen voor de ontwikkeling van studenten, erg op een van de items uit het onderzoek van Leisink & Steijn (2009A). Zij gebruikten *“Ik vind het belangrijk om bij te dragen aan de ontwikkeling of uitvoering van overheidsbeleid”* als een van de items om PSM te meten onder publieke werknemers. Dit heeft veel weg van het verantwoordelijkheidsgevoel om leerlingen op weg te willen helpen. Dit genoemde persoonlijkheidskenmerken lijkt dus in essentie op een van de items om PSM te kunnen meten.

Interessant is dat docenten PSM dus niet als invloed ervaren, maar een onderdeel van PSM wel. Wellicht is PSM of welke vorm van motivatie dan ook een onbewuste drijfveer en blijven enkel de persoonlijkheidskenmerken als bewust over in de ervaring van boundary permeability. In vervolgonderzoek zou hier verdieperend onderzoek naar gedaan moeten worden om dit zeker te stellen. Daarnaast is het belangrijk om dus verdieperend door te vragen naar specifieke elementen van PSM wanneer gezocht wordt naar de rol hiervan, omdat dit wellicht dus te veel onbewust gebeurt.

5.2.2 Praktische implicaties

5.2.2.1 Boundary permeability

Boundary permeability is in hoge mate aanwezig onder docenten in het VO. Zij ervaren vele verschillende rollen op het werk en deze lopen continu in elkaar over. Veel hiervan gebeurt onbewust, omdat docenten de vele verschillende rollen vaak als vanzelfsprekend zien. Het is iets wat bij het docentschap hoort en daardoor zijn zij er niet altijd bewust mee bezig. Wanneer docenten hier niet bewust mee bezig zijn, kunnen zij ook niet bewust grenzen stellen voor zichzelf. Voor de praktijk is het dus belangrijk dat docenten zich bewust worden van hun verschillende rollen en de mate waarin dit in elkaar overloopt. Wanneer docenten zich hier beter van bewust zijn, kunnen zij voor zichzelf bepalen waar hun persoonlijke grenzen liggen. Voornamelijk beginnende docenten moeten hier bewust mee aan de gang. Beginnende docenten hebben, vanwege hun gebrek aan ervaring, vaak nog geen duidelijke grenzen voor zichzelf en moeten door schade en schande wijs worden. Dit is zonde, omdat zo een risico bestaat dat deze schade en schande voor sommige docenten de druppel is om uit het onderwijs te stappen. Door docenten vanaf het begin bewust te maken van hun verschillende rollen en grenzen te laten bepalen voor zichzelf, kan dit risico gemedend

worden. Denk hierbij concreet aan het voeren van een gesprek hierover. Wanneer de docent en leidinggevende met elkaar in gesprek gaan over dit onderwerp, wordt dit expliciet gemaakt en zullen beide partijen hier bewustwording voor creëren. Ook krijgt de docent zo de mogelijkheid aan te kaarten waar zijn/haar behoeftes liggen en welke ondersteuning zij nodig hebben vanuit de leidinggevende. Die kan op zijn/haar beurt verwachtingen uiten over de docent en welke ondersteuning hij/zij realistisch kan bieden om de grenzen goed te bewaken.

5.2.2.2 Peoplemanagement

Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat peoplemanagement een belangrijke rol speelt op de mate van boundary permeability van docenten. Docenten die zich juist ondersteund voelen en weten waarom zij bepaalde rollen extra dienen te vervullen en het nut hiervan inzien, zullen meer energie hebben op het werk. Ook zorgt de juiste ondersteuning (maatwerk) voor een geborgen gevoel en vermindering van stress, omdat docenten weten dat zij bij hun leidinggevende terecht kunnen voor hulp in lastige situaties. Dit zal niet vanzelfsprekend gaan, want de publieke sector staat bekend om de gelijke aanpak voor alle werknemers (Farnham & Horton, 1996). Maatwerk is niet een standaard aanpak. Het VO zal zich open moeten stellen voor deze vorm van maatwerk, zodat de docenten, als schaarse beroepsgroep, zo goed als mogelijk behouden kunnen worden. Leidinggevend in de praktijk dienen dus goed af te tasten welke docent welke mate van ondersteuning of stimulans nodig heeft om optimaal te presteren. Deze vorm van maatwerk zorgt ervoor dat alle docenten goed kunnen blijven presteren en geen onnodige stress ervaren op het werk. Ook is het belangrijk om als leidinggevende de gestelde grenzen van docenten te respecteren. Uit dit onderzoek is gebleken dat ongewenste stimulans, ondanks het aangeven van grenzen, leidt tot ernstige stress en soms zelfs gezondheidsproblemen. Dit is, in een sector waar burn-out een groot probleem is en personeel schaars is, uiterst ongewenst.

Ook moeten leidinggevend in de praktijk oog hebben voor de persoonlijkheid van hun docenten. Te beginnen met vanaf het begin van het arbeidscontract de onderlinge relatie goed opgebouwd kan worden en docent en leidinggevende elkaar snel kunnen leren kennen. Docenten zullen hoogstwaarschijnlijk zelf goed kunnen duiden wat de sterke kanten en valkuilen zijn. Door dit expliciet te maken en te bespreken, wordt dit voor de leidinggevende duidelijk en kan diegene hier proactief op inspelen. Uit dit onderzoek is gebleken dat docenten die een hoog verantwoordelijkheidsgevoel hebben, erg zorgzaam zijn en slecht nee kunnen zeggen, sneller geneigd zijn hun eigen grenzen te overschrijden. Wanneer zij hiervoor beschermd worden vanuit de leidinggevende, maakt dit dat zij minder snel last zullen krijgen van eventuele burn-out symptomen vanwege het stelselmatig overschrijden van de eigen grenzen. Met name beginnende docenten

weten nog slecht waar hun persoonlijke grenzen liggen, hier kan een leidinggevende bij helpen om deze te bepalen en stellen voor de beginnende docent.

5.3 Tekortkomingen

Dit onderzoek heeft, ondanks de waardevolle inzichten, ook beperkingen. Deze beperkingen worden onderstaand besproken en bevatten aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

5.3.1 Topic lijst

Met de kennis na afloop zou dit onderzoek baat hebben gehad bij een betere afbakening en specifiekere vraagstelling naar PSM. In het huidige onderzoek is hier door een suggestieve vraag naar gevraagd, maar hier kwam weinig tot geen informatie uit die overeenkwam met PSM als invloed, dit terwijl sommige docenten wel aangaven het onderwijs gekozen te hebben om wat bij te kunnen dragen aan onze samenleving. Voor vervolgonderzoek is aan te raden deze tekortkoming mee te nemen en beter en in meer detail te vragen naar PSM. Zo zou wellicht duidelijker naar voren komen of het genoemde verantwoordelijkheidsgevoel bij docenten enkel een persoonlijkheidskenmerk is, of ook onderdeel is van die docent zijn/haar PSM.

Ook is in dit onderzoek de invloed van boundary permeability op welzijn te weinig duidelijk naar voren gekomen. In de interviews is wel naar welzijn gevraagd, maar achteraf gezien niet duidelijk genoeg gevraagd naar de impact op boundary permeability en welke impact dat dan had op welzijn. Voor vervolgonderzoek is aan te raden hier beter op door te vragen. Zo kan beter duidelijk worden wat het daadwerkelijke effect van boundary permeability is op het welzijn, wanneer deze beïnvloed is door factoren als peoplemanagement en PSM.

5.2.2 Onderwijs als sector van onderzoek

Dit onderzoek is gedaan in het VO, omdat hier een hoge mate van burn-out is. Ook is het een sector waarvan al duidelijk was dat verschillende rollen aan de orde waren binnen het werkdomein. De resultaten van dit onderzoek zijn echter niet generaliseerbaar naar andere sectoren. Het onderwijs is een sector waarin het werk significant anders is ingericht dan bijvoorbeeld bij kantoorbanen. Het is daarom interessant om dit onderzoek ook in andere sectoren te doen, waardoor een breder beeld ontstaat van boundary permeability binnen het werkdomein in Nederland. Het zou hierbij interessant zijn om sector te kiezen waar de functies duidelijk anders zijn dan die van docenten. Denk hierbij aan bijvoorbeeld een fabriek. Hier hebben mensen een hele andere en meer statische baan. Door het onderzoek te repliceren in zo een sector/bedrijf, wordt duidelijk of de bevindingen van dit onderzoek ook van toepassing zijn op significant andere bedrijven en functies, of dat de bevindingen slechts van toepassing zijn op sectoren/functies met duidelijk veel rollen tegelijkertijd op de werkvloer.

5.2.3 Privérol in het onderwijs

Dit onderzoek heeft het werkdomein centraal gesteld en de privérol buiten beschouwing gelaten.

Toch geeft eerder onderzoek aan dat deze privérol invloed heeft op boundary permeability en de gevolgen hiervan. Omdat deze rol in dit onderzoek niet primair is meegenomen, zijn wellicht interessante inzichten misgelopen. Voor vervolgonderzoek is het interessant deze privérol wel mee te nemen in onderzoek naar boundary permeability bij docenten in het VO. Zo kan duidelijk worden of en welke rol deze privérol heeft in deze sector. Dit om de kennis rondom boundary permeability te vergroten.

Al met al kan gezegd worden dat docenten een hoge mate van boundary permeability ervaren, maar dit is zeker niet negatief. Door een aantal kleine veranderingen en bewustwording onder docenten en leidinggevenden kan de negatieve kant van boundary permeability geminimaliseerd worden. Zo kan voor docenten het werk plezierig blijven en blijft deze essentiële beroepsgroep van onze maatschappij duurzaam inzetbaar, vanwege de vermindering van de welzijnsproblemen als gevolg van boundary permeability. Er is goede hoop voor een rooskleurige toekomst rondom de rollen van docenten in het VO.

Literatuur

- Ahman, A. (1998). Gender differences in the boundary permeability between work and family roles. *Pertanika J Soc Sci Hum*, 6(1), 43-9.
- Allen, T. D., Cho, E., & Meier, L. L. (2014). Work–family boundary dynamics. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 99-121.
- Andersen, L. B., & Kjeldsen, A. M. (2013). Public service motivation, user orientation, and job satisfaction: A question of employment sector?. *International Public Management Journal*, 16(2), 252-274.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management review*, 25(3), 472-491.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of occupational health psychology*, 10(2), 170.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands–resources model. *European Journal of work and organizational psychology*, 12(4), 393-417.
- Boeije, H. (2014). Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen. In P. Scheepers, H. Tobi & H. Boeije (2016). *Onderzoeksmethoden* (pp. 265-266). Amsterdam: Boom Uitgevers.
- Bright, L. (2007). Does person-organization fit mediate the relationship between public service motivation and the job performance of public employees?. *Review of Public Personnel Administration*, 27, 361-379.
- Capitano, J., & Greenhaus, J. H. (2018). When work enters the home: Antecedents of role boundary permeability behavior. *Journal of vocational behavior*, 109, 87-100.
- Capitano, J., DiRenzo, M. S., Aten, K. J., & Greenhaus, J. H. (2017). Role identity salience and boundary permeability preferences: An examination of enactment and protection effects. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 99-111.
- Capitano, J., McAlpine, K. L., & Greenhaus, J. H. (2019). Organizational Influences on Work–Home Boundary Permeability: A Multidimensional Perspective. In *Research in Personnel and Human Resources Management*. Emerald Publishing Limited.
- Caplan, R. D. (1975). *Job demands and worker health: Main effects and occupational differences*. US Department of Health, Education, and Welfare, Public Health Service, Center for Disease Control, National Institute for Occupational Safety and Health.
- Choroszewicz, M., & Kay, F. (2020). The use of mobile technologies for work-to-family boundary permeability: The case of Finnish and Canadian male lawyers. *Human Relations*, 73(10), 1388-1414.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human*

- relations*, 53(6), 747-770.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- den Hertog, C. (z.d.) Het nieuwe verpleegkundige beroepsprofiel en de plaats van ethiek.
- De Weert, E., Knies, E., & Van Veghel, E. (2015). Hoe draagt peoplemanagement bij aan publieke dienstverlening van medewerkers bij de gemeente?. *Tijdschrift voor HRM*, 4.
- Doi, Y. (2005). An epidemiologic review on occupational sleep research among Japanese workers. *Industrial health*, 43(1), 3-10.
- Farnham, D., & Horton, S. (Eds.). (1996). *Managing the new public services*. Macmillan International Higher Education.
- Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S., & Varone, F. (2013). Stress perception in public organisations: Expanding the job demands–job resources model by including public service motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 33(1), 58-83.
- Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional psychology*, 11(3), 445.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of school psychology*, 43(6), 495-513.
- Halbesleben, J. R., & Buckley, M. R. (2004). Burnout in organizational life. *Journal of management*, 30(6), 859-879.
- Hall, D. T., & Richter, J. (1988). Balancing work life and home life: What can organizations do to help?. *Academy of Management Perspectives*, 2(3), 213-223.
- Hecht, T. D., & Allen, N. J. (2009). A longitudinal examination of the work–nonwork boundary strength construct. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(7), 839-862.
- Helms-Lorenz, M., van der Pers, M., Moorer, P., Lugthart, E., van der Lans, R., & Maulana, R. (2020). Begeleiding Startende Leraren 2014-2019: Eindrapportage.
- Homberg, F., McCarthy, D., & Tabvuma, V. (2015). A meta-analysis of the relationship between public service motivation and job satisfaction. *Public Administration Review*, 75(5), 711-722.
- Horton, S. (2008) 'History and Persistence of an Idea and an Ideal', in J.L. Perry and A. Hondeghem (eds) *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*, pp. 17–32. Oxford: Oxford University Press
- Hyland, M., & Prottas, D. (2017). Looking at spillover from both sides: an examination of work and home flexibility and permeability. *Community, work & family*, 20(2), 181-200.
- Ingersoll, G. L., Olsan, T., Drew-Cates, J., DeVinney, B. C., & Davies, J. (2002). Nurses' job satisfaction, organizational commitment, and career intent. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 32(5), 250-263.

- Kalimo, R., Pahkin, K., Mutanen, P., & Topipinen-Tanner, S. (2003). Staying well or burning out at work: work characteristics and personal resources as long-term predictors. *Work & Stress, 17*(2), 109-122.
- Kelloway, E. K., & Day, A. L. (2005). Building healthy workplaces: what we know so far. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement, 37*(4), 223.
- Kim, S. (2005). Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory, 15*, 245-261.
- Kim, S., Vandenberghe, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., ... & De Vivo, P. (2013). Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory, 23*(1), 79-102.
- Kirchmeyer, C. (1995). Managing the work-nonwork boundary: An assessment of organizational responses. *Human Relations, 48*(5), 515-536.
- Knies, E. (2019), *De zon- en schaduwzijde van Strategisch Human Resource Management*, oratie, Utrecht: Universiteit Utrecht: [Oratie Eva Knies.pdf](#)
- Knies, E. & Leisink, P.L.M., m.m.v. Penning de Vries, J. (2017). *De staat van strategisch personeelsbeleid (HRM) in het VO*. Utrecht: VO-raad.
- Knies, E., Leisink, P., & Kraus-Hoogeveen, S. (2018). Frontline managers' contribution to mission achievement: A study of how people management affects thoughtful care. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance, 42*(2), 166-184.
- Knies, E., Leisink, P., & Van De Schoot, R. (2020). People management: developing and testing a measurement scale. *The International Journal of Human Resource Management, 31*(6), 705-737.
- Koch, A. R., & Binnewies, C. (2015). Setting a good example: Supervisors as work-life-friendly role models within the context of boundary management. *Journal of Occupational Health Psychology, 20*(1), 82.
- Kohn, M. L., & Schooler, C. (1982). Job conditions and personality: A longitudinal assessment of their reciprocal effects. *American journal of Sociology, 87*(6), 1257-1286.
- Kossek, E. E., & Lautsch, B. A. (2012). Work-family boundary management styles in organizations: A cross-level model. *Organizational Psychology Review, 2*(2), 152-171.
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior, 68*(2), 347-367.
- Kossek, E. E., Noe, R. A., & DeMarr, B. J. (1999). Work-family role synthesis: individual and organizational determinants. *International Journal of Conflict Management*.

- Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira, J. & Vainio, H. (2008). Leadership, job well-being, and health effects--a systematic review and a meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 50, 904-915.
- Laschinger, H. K. S., & Fida, R. (2014). New nurses burnout and workplace wellbeing: The influence of authentic leadership and psychological capital. *Burnout research*, 1(1), 19-28.
- Leisink, P. and Steijn, B. (2009), Public service motivation and job performance of public sector employees in the Netherlands. *International Review of Administrative Sciences*, 75 1, pp. 35–52.
- Leisink, P., & Steijn, B. (2009A). Gemotiveerd voor de publieke zaak? Public Service Motivation in Nederland.
- Leiter, M. P., Bakker, A. B., & Maslach, C. (Eds.). (2014). *Burnout at work: A psychological perspective*. Psychology Press.
- Leung, L. (2011). Effects of ICT connectedness, permeability, flexibility, and negative spillovers on burnout and job and family satisfaction. *Human Technology: An Interdisciplinary Journal on Humans in ICT Environments*.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. and Leiter, M. P. (2001), Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Matthews, R. A., Barnes-Farrell, J. L., & Bulger, C. A. (2010). Advancing measurement of work and family domain boundary characteristics. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 447-460.
- McCloskey, D. W. (2016). Finding work-life balance in a digital age: An exploratory study of boundary flexibility and permeability. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 29(3), 53-70.
- Mellner, C. (2016). After-hours availability expectations, work-related smartphone use during leisure, and psychological detachment: The moderating role of boundary control. *International Journal of Workplace Health Management*.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. (2020, maart 30). *Personeelssterkte voortgezet onderwijs*. Kengetallen | Onderwijs in cijfers.
<https://www.onderwijsincijfers.nl/kengetallen/vo/personeel-vo/aantallen-personeelssterkte-vo>
- Naff, K. C., & Crum, J. (1999). Working for America – Does public service motivation make a difference. *Review of Public Personnel Administration*, 19(4), 5-16.
- Perry, J. L. (1996). Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. *Journal of public administration research and theory*, 6(1), 5-22.
- Perry, E. L., & Kulik, C. T. (2008). The devolution of HR to the line: Implications for perceptions of

- people management effectiveness. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(2), 262-273.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public administration review*, 367-373.
- Pierce, J. & Aguinis, H. (2013). Het too-much-of-a-good-thing effect in management. *Journal of Management*, 39(2): 313-338.
- Plochg, T., & Van Zwieten, M. C. B. (2007). Kwalitatief onderzoek. *Handboek gezondheidszorgonderzoek*, 77-93.
- Powell, G. N., & Greenhaus, J. H. (2010). Sex, gender, and the work-to-family interface: Exploring negative and positive interdependencies. *Academy of Management Journal*, 53(3), 513-534.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource management journal*, 17(1), 3-20.
- Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public service motivation: A systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*, 76(3), 414-426.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of applied Psychology*, 90(6), 1217.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schott, C., & Ritz, A. (2018). The dark sides of public service motivation: A multi-level theoretical framework. *Perspectives on Public Management and Governance*, 1(1), 29-42.
- Sikkes, R. (2020, 3 september). *Weer meer burn-outklachten in het onderwijs*. De Algemene Onderwijsbond. <https://www.aob.nl/nieuws/weer-meer-burn-outklachten-in-het-onderwijs/>
- Smith, T. W. (2007). *Looking for satisfaction and happiness in a career? Start by choosing a job that helps others*. Geraadpleegd op 19 februari 2021 van <http://www-news.uchicago.edu/releases/07/070417.jobs.shtml>
- Smulders, P. G., & Houtman, I. L. (2004). Oorzaken van werkdruk: een onderbelicht thema. *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, 20(1), 90-106.
- Snoek, M., de Wit, B., & Dengerink, J. (2020). Een gedeeld beroepsbeeld voor de leraar. *M. Snoek, I. Pauw & J. van Tartwijk (reds.)(2020). Leraar: Een Professie met Perspectief*, 1, 17-27.
- Snoek, M., de Wit, B., Dengerink, J., van der Wolk, W., van Eldik, S., & Wirtz, N. (2017). Een beroepsbeeld voor de leraar: over ontwikkelrichtingen en groei van leraren in het onderwijs.
- Stazyk, E. C. (2013). Crowding out public service motivation? Comparing theoretical expectations

- with empirical findings on the influence of performance-related pay. *Review of public personnel administration*, 33(3), 252-274.
- Stouten, J., Baillien, E., Van den Broeck, A., Camps, J., De Witte, H., & Euwema, M. (2010). Discouraging bullying: The role of ethical leadership and its effects on the work environment. *Journal of Business Ethics*, 95(1), 17-27.
- Straub, C., Beham, B., & Islam, G. (2019). Crossing boundaries: integrative effects of supervision, gender and boundary control on work engagement and work-to-family positive spillover. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(20), 2831-2854.
- Strauss, A. & Corbin, J., (2007). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Stryker, S. (1980). *Symbolic interactionism: A social structural version*. Benjamin-Cummings Publishing Company.
- Taris, T. W., & Feij, J. A. (2004). Learning and strain among newcomers: A three-wave study on the effects of job demands and job control. *The Journal of Psychology*, 138(6), 543-563.
- Taylor, J. (2013), Public service motivation, relational job design, and job satisfaction in local government. *Public Administration*, 92, 4, pp. 902–918.
- Ter Weel, B., Stolp, T., & de Graaf, D. (2020). Investeren in onderwijs loont.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. *Public management review*, 9(4), 545-556.
- Vandenabeele, W. (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: More robust evidence of the PSM-performance relationship. *International Review of Administrative Sciences*, 75(1), 11-34.
- Van Loon, N. M., Vandenabeele, W., & Leisink, P. (2015). On the bright and dark side of public service motivation: The relationship between PSM and employee wellbeing. *Public Money & Management*, 35(5), 349-356.
- van der Velde, E. G., Jansen, P., & Dijkers, J. S. E. (2018). *Praktijkgericht onderzoek: Opzetten, uitvoeren, analyseren en rapporteren*. (3e ed.) Concept Uitgeefgroep.
- VO-academie. (2018). *Goed onderwijs door focus op mensen: aan de slag met peoplemanagement*. VO Raad. Geraadpleegd op 11 mei 2021 via https://www.vo-raad.nl/system/downloads/attachments/000/001/161/original/11Katern_11_Peoplemanagement.pdf?1611754224
- VO-Raad. (z.d.). *ONTWIKKELTRAJECT PEOPLEMANAGEMENT SCHOOLLEIDERS UIT HET MIDDENMANAGEMENT TRANCHE 3*. VO Raad. https://www.vo-raad.nl/system/downloads/attachments/000/000/772/original/Programma_Peoplemanagement_tranche_3_2019-2020.pdf?1556198314

- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International journal of stress management, 14*(2), 121.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational behavior, 74*(3), 235-244.
- Zhang, Y., Waldman, D. A., Han, Y. L., & Li, X. B. (2015). Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences. *Academy of Management Journal, 58*(2), 538-566.

Bijlage I: Informed consent

Informed consent

Onderstaand vindt u puntsgewijs belangrijke informatie over het interview.

- Dit interview zal worden opgenomen met als doel de gegeven informatie op te kunnen slaan en later te kunnen transcriberen. Door deze opname wordt gewaarborgd dat alle gegeven informatie ook correct opgenomen kan worden in het onderzoek.
- De opname zal opgenomen worden met een mobiele telefoon en direct na het interview verplaatst worden naar een beveiligde map. De opname is daarmee verwijderd van de mobiele telefoon en bewaard op een veilige locatie.
- Deze map zal op een Europese server bewaard worden, zodat de Europese veiligheidsrichtlijnen gewaarborgd worden en de informatie naar deze standaard beveiligd is.
- De opnames worden enkel gebruikt om het interview na afloop te transcriberen.
- Het getranscribeerde interview zal geen persoonlijke informatie bevatten zoals naam, emailadres of school. De respondenten zullen genummerd worden, zodat vertrouwelijkheid gewaarborgd wordt.
- Alle mogelijke specifieke informatie uit het interview die kan verwijzen naar de identiteit van de respondent zal weggelaten worden uit het onderzoek of geanonimiseerd worden in het transcript.
- Het interview bevat vragen over de rollen en grenzen van docenten in het VO, zodat informatie vergaard kan worden over de persoonlijke ervaringen van de respondenten op dit gebied.
- Citaten uit het interview zullen gebruikt worden in de scriptie als illustratie van resultaten. Deze citaten zijn volledig geanonimiseerd en niet herleidbaar naar individuele respondenten.
- Na afronding van het onderzoek zullen alle opnames verwijderd worden.
- De scriptie, met informatie uit dit interview, zal na afloop gepubliceerd worden in de scriptiebank van de Universiteit Utrecht. De data in dit onderzoek is volledig geanonimiseerd en niet herleidbaar naar individuele respondenten.

TOESTEMMINGSVERKLARING

voor deelname aan dit afstudeeronderzoek

Ik ben geïnformeerd over het onderzoek. Ik heb de schriftelijke informatie gelezen. Ik heb de mogelijkheid gekregen om vragen te stellen over het onderzoek. Ik heb gelegenheid gekregen om over mijn deelname aan het onderzoek na te denken en die is geheel vrijwillig. Ik heb het recht om te allen tijde de toestemming die ik verleen weer in te trekken en mijn deelname aan het onderzoek stop te zetten zonder opgaaf van redenen.

Ik stem ermee in om aan het onderzoek deel te nemen³:

Naam:

Datum:

Handtekening:

³ Deze toestemming kan schriftelijk met een handtekening of mondeling aan het begin van het interview.

De ondergetekende, verantwoordelijk onderzoeker, verklaart bij dezen dat de hierboven genoemde persoon schriftelijk is geïnformeerd over het hierboven genoemde onderzoek.

Naam:

Handtekening:

Datum:

Bijlage II: Topic lijst interviews

Inleidend vragen: toestemming informed consent

Kunt u mij iets vertellen over uzelf en de school waar u werkt?

- Hoe lang werkt u in het onderwijs?
- Wat maakt dat u voor het onderwijs heeft gekozen?
- Welk vak geeft u les in?
- Welke klassen (onderbouw/bovenbouw - vmbo/havo/vwo) geeft u les?
- Hoelang staat u al voor de klas?
- Hoeveel uur werkt u?

Welke rollen en verantwoordelijkheden hebt u?

- Kunt u hier een voorbeeld van geven.
- Bij geen idee: Geef voorbeeld van vakdidactische rol/zorgrol/pedagogische rol/maatschappelijke rol (corona)/collega
- Wat is de verhouding tussen deze rollen? Hoeveel procent van uw tijd besteed u aan welke rol?

In hoeverre lopen deze rollen in elkaar over?

- **Zo ja:** Welke concrete voorbeelden kunt u geven waarin deze rollen in elkaar overlappen?
- Hoe vaak ervaart u dit? Kunt u een specifiek voorbeeld geven wanneer dit voorkwam?
- Wanneer is dat prettig en wanneer minder prettig?
Minder prettig: hoe uit dit zich als het gaat om uw welzijn? Ervaart u dan wel eens vermoeidheid of het gevoel dat u minder goed presteert?
- Prettig: hoe werkt dit door in uw welzijn? Denk aan minder vermoeid, betere prestaties enz.

- **Zo nee:** Hoe ervaart u dit?
En kiest u hier bewust voor?
- Wanneer is dat prettig en wanneer minder prettig?
Minder prettig: Hoe uit dit zich als het gaat om uw welzijn?
Ervaart u dan wel eens vermoeidheid of het gevoel dat u minder goed presteert?
- Prettig: hoe werkt dit door in uw welzijn?
Denk aan minder vermoeid, betere prestaties enz.

Welke zaken maken dat u de grenzen overschrijdt door rollen overmatig in elkaar te laten overlopen?

- Wanneer niet genoemd: denkt u dat motivatie hier wellicht ook een oorzaak van kan zijn? Denk aan motivatie om leerlingen te helpen en hierin wellicht stappen te ver gaan.

Kunt u iets vertellen over uw leidinggevende en de relatie die jullie onderling hebben?

Biedt de leidinggevende de gewenste ondersteuning als het gaat over de grenzen rondom alle verschillende rollen?

- **Ja:** wat doet de leidinggevende hierin goed, zodat u dit als gewenst ervaart?
- Hoe werkt dit door in uw welzijn? Denk aan minder vermoeid, betere prestaties enz.
- **Nee:** Wat doet de leidinggevende momenteel verkeerd en welke ondersteuning mist u nog?
- Hoe uit dit zich als het gaat om uw welzijn? Ervaart u dan wel eens vermoeidheid of het gevoel dat u minder goed presteert?

Stimuleert de leidinggevende u om uw grenzen te overschrijden en de rollen in elkaar te laten overlopen (dit hoeft niet alleen negatieve stimulatie te zijn)

- **Ja:** Hoe stimuleert de leidinggevende u: kunt u hier concrete voorbeelden van geven?
- Ervaart u dit als prettig of als minder prettig?
- Prettig: hoe werkt dit door in uw welzijn? Denk aan minder vermoeid, betere prestaties enz.
- Minder prettig: hoe uit dit zich als het gaat om uw welzijn? Ervaart u dan wel eens vermoeidheid of het gevoel dat u minder goed presteert?
- **Nee:** Ervaart u dit als prettig of als minder prettig?
- Prettig: hoe werkt dit door in uw welzijn? Denk aan minder vermoeid, betere prestaties enz.
- Minder prettig: Wat maakt dat u dit als minder prettig ervaart? Hoe zou u het graag zien (voorbeelden)?
Hoe uit dit zich als het gaat om uw welzijn? Ervaart u dan wel eens vermoeidheid of het gevoel dat u minder goed presteert?

Welke rol speelt uw leidinggevende op uw grenzen van de verschillende rollen?

- Denk hierbij aan: de leidinggevende stimuleert om de rollen in elkaar te laten overlopen/ de leidinggevende beschermt mij om de grenzen te bewaken en mijn rollen niet overmatig in elkaar te laten overlopen/ de leidinggevende tast af welke voorkeur ik hierin heb en probeert dit te handhaven

Beschermend (grenzen worden bewaakt en docenten worden beschermd tegen overmatig overlopen van rollen)

- Kunt u concrete voorbeelden of gewenste situaties schetsen waarin deze beschermende rol duidelijk naar voren komt?
Hoe ervaart u deze rol van de leidinggevende?
- Prettig: hoe werkt dit door in uw welzijn? Denk aan minder vermoeid, betere prestaties enz.
- Minder prettig: hoe uit dit zich als het gaat om uw welzijn? Ervaart u dan wel eens vermoeidheid of het gevoel dat u minder goed presteert?

Stimulerend (Docenten worden gestimuleerd om grenzen te overschrijden en rollen (overmatig) in elkaar te laten overlopen)



- Kunt u een concreet voorbeeld geven waarin deze stimulerende rol duidelijk naar voren kwam?
- Hoe ervaart u deze rol van de leidinggevende?
- Prettig: hoe werkt dit door in uw welzijn? Denk aan minder vermoeid, betere prestaties enz.
- Minder prettig: hoe uit dit zich als het gaat om uw welzijn? Ervaart u dan wel eens vermoeidheid of het gevoel dat u minder goed presteert?

Wanneer ik aanvoel dat de docent nog meer wil noemen wat nog niet aan bod is gekomen → Spelen er voor u andere zaken die maken dat de rollen in elkaar overlopen en grenzen vervagen?

Bijlage III Codeboom

Axiaal	Open
Verschillende rollen/boundary permeability	Administratief, mentorrol, zorg rol, collega rol, verbindende rol, pedagogische rol, vak didactische rol, gastheer, afsluiter, presentatorrol, extra curriculaire rollen, overlopen verschillende rollen, ervaring overlopen verschillende rollen, overlap mentor/docent rol, ervaring overlap mentor/docent rol, verhouding verschillende rollen
Leidinggevende	Aanwezigheid leidinggevende, beschermende rol leidinggevende, coachende rol leidinggevende, ervaring beschermende rol leidinggevende, ervaring rol leidinggevende, ervaring stimulans leidinggevende, gemis leidinggevende, ondersteuning leidinggevende, relatie leidinggevende, rol leidinggevende, rugdekking leidinggevende, stimulans vanuit leidinggevende
PSM	Motivatie als oorzaak, persoonlijkheid als oorzaak, motivatie voor keuze onderwijs
Persoonlijke informatie	Ervaring, schoolkenmerken, motivatie voor keuze onderwijs, uren in de week, niveau waaraan lesgegeven wordt, vak waarin lesgegeven wordt
Welzijn	Welzijn op het werk door leidinggevende, welzijn op het werk door ouders, welzijn op het werk met verschillende rollen
Overige zaken	Corona, verschil in ervaring, verschil in niveau, contact ouders, invloed collega's

Bijlage IV: Analyse tabel verhouding verschillende rollen docent

Verhouding tussen de verschillende rollen  Niveau lesgeven 	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4
VMBO	<p>Nou, ik denk dat als je mentor bent, dat je daar veel meer uren aan zit dan als je als je lesgever bent, dus dat je alleen je eigen vak hebt, ehm. Nou ja, ik zit een beetje 60, 40, dus 40 procent met je vak bezig, ik heb parallelklassen dus dat scheelt. Maar ja, mentorraad is toch wel echt een stukje, een stukje meer. Vaak werk je ook na je werktijden dus als je dan nou ja, een dag eindigt dan om vier uur. Vaak ben je toch echt wel tot zes, soms zeven uur bezig om leerlingen achteraan te gaan, ouders te bellen, ouder moment, eh, contact met de andere collegas wat misschien niet goed gaat, of juist heel goed. Dus. Maar ja, zo kun je misschien heb je een vergadering opeens om eh, om zes uur om te bespreken. Of een leerling dan hoger of lager moet. Eventueel gevallen die in de klas voorkomen met andere mentoren dus ja, mentorraad is wel een stukje meer.</p>	<p>oeh? Ik denk dat je in het vmbo eigenlijk voornamelijk een pedagoog bent. Je wil ook graag je lesstof overbrengen maar dat is denk ik, 40 procent, 30 procent van wat je aan het doen bent. Eigenlijk bij je vooral bezig met orde houden, naar de leerlingen kijken. Hoe gaat met de leerlingen? Je aanpassen op de les, want op het moment dat hun een koppie verkeerd staat, kun je daar niks mee. Ja, en dan, naast naast het lesgeven zelf doe je de andere taken, namelijk met ouders bellen en dat soort dingen, dat gebeurt allemaal pas na je les. Dat doe je niet op het moment zelf, want daar heb je helemaal geen tijd voor. Dus daar besteed je ook wel tijd aan. Maar als de kids er zijn dan zijn de kids het belangrijkste zegmaar. En daat gaat 60 procent, 60 procent ben je een pedagoog als het niet meer is, want in sommige situaties moet je. De pedagoog moet eigenlijk altijd bovenaan staan, zeker in het vmbo, want op het moment dat jij niet dat contact hebt met kinderen, kun je je niks bijbrengen en en zeker met vmbo leerlingen, want die zijn gewoon eenmaal snel afgeleid of zitten op om bij ons in de klas, omdat ze heel veel shit thuis hebben, en daar moeten ze eerst aandacht voor kunnen krijgen</p>		
Niet-VMBO			<p>Nou eens even kijken, ik denk nou, ik denk 60 procent met het vak Frans, hè, die voorbereiding en dat soort dingen. En dan eh nou tien procent schat ik in die 10 tot 15 procent mentorraad en de rest al het andere wat er bij komt kijken. Ja.</p>	<p>Oeh dat is moeilijke, maar wel heel interessante vraag. Inderdaad, want ik heb het idee dat ik eigenlijk te weinig tijd hebt om echt docent te zijn> Leerlingen denken altijd dat lessen, dat die er gewoon zijn. Maar die moet je natuurlijk voorbereiden en ze zeggen dat je zeker in de eerste vijf jaar, dat je heel erg bezig bent met opbouwen en ontwikkelen en dat het na vijf jaar een beetje stabiliseert. En dat merk ik nu ook heel erg, ik ben heel erg aan het voorbereiden voor mijn lessen, je moet altijd toetsen</p>

				<p>nakijken, het werk is dus nooit af of klaar en ik zou heel graag meer tijd willen besteden aan het ontwikkelen van onderwijs. Dus echt goede lessen en waar leren ze het meest van. Maar het meeste tijd ben ik dan toch kwijt ook aan nakijkwerk, wat, ik ben sowieso een beetje tegen op heel veel cijfers geven. Het is natuurlijk maar een momentopname. Dus ik zou meer tijd willen steken in echt het ontwikkelen van lessen dan bijvoorbeeld wat ik nu besteed aan nakijkwerk. Ik vind ook het administratieve stuk dat neemt heel veel tijd in beslag. Ja, als ik dat zou moeten verdelen denk ik dat ik tussen de 35, 40 procent van de tijd mijn docentenrol heb, dat ik echt lesgeef. En alles wat over is, daarin zit: les voorbereiding, aankijken, administratie dingen, toetsen maken, met ouders bellen, dat soort dingen.</p>
--	--	--	--	---

