



Universiteit Utrecht

Faculteit Sociale Wetenschappen

Bevlogenheid: een spin in 't web?!

Over bevlogenheid en inzetbaarheid van leerkrachten

Universiteit Utrecht

Master Arbeids- en Organisationspsychologie

THESIS

Judith de Graaff

3159469

Begeleider: Prof. W. B. Schaufeli

Tweede beoordelaar: Prof. T. W. Taris

In samenwerking met:

CBE HR

Drs. M. J. E. de Wit MBA

5 juli 2010

Samenvatting

Deze studie vormt een uitbreiding van eerder onderzoek naar het motivatieproces van het Job Demands-Resources (JD-R) model. Er is een hypothetisch model opgesteld waarin bevoegenheid de relatie tussen verschillende energiebronnen en belangrijke organisatie uitkomsten medieert. Het onderzoek is uitgevoerd onder Nederlandse leerkrachten ($N = 203$) en toetsting van de hypothesen vond plaats met behulp van (M)ANCOVA analyses en multipale hiërarchische regressieanalyses. De resultaten boden grotendeels ondersteuning voor het opgestelde onderzoeksmodel: (1) bevoegen leerkrachten scoren hoger op vier van de vijf dimensies van inzetbaarheid en hebben een lagere verloopintentie dan leerkrachten die niet bevoegen zijn; (2) bevoegenheid medieert het verband tussen werkgerelateerde energiebronnen en inzetbaarheid; (3) bevoegenheid medieert het verband tussen energiebronnen (werkgerelateerde en persoonlijke energiebronnen) en verloopintentie. In tegenstelling tot de verwachtingen vertoonden persoonlijke energiebronnen een directe samenhang met inzetbaarheid, die niet werd gemedieerd door bevoegenheid. Huidig onderzoek onderstreept het belang van het vergroten van energiebronnen in de werksituatie van werknemers in het algemeen, en leerkrachten in het bijzonder.

Abstract

The present study expands previous research on the motivational process of the Job Demands-Resources (JD-R) model. A model was hypothesized in which work engagement plays a mediating role in the relationship between different resources and important organizational outcomes. (M)ANCOVA and multiple hierarchical regression analyses were performed to test the hypotheses in a sample of Dutch teachers ($N = 203$). The results provided strong support for the proposed model. More specifically, (1) engaged teachers score higher on four of the five dimensions of employability and have a lower turnover intention than non-engaged teachers; (2) work engagement mediates the effect of job resources on employability; (3) work engagement mediates the effect of job and personal resources on turnover intention. Additionally, results showed that personal resources have a direct relationship with employability, *not* mediated by work engagement. These findings illustrate that it

pays off to invest in activities that increase job and personal resources in the work environment of teachers specifically, and of employees in general.

Kernwoorden: energiebronnen; bevlogenheid; JD-R model; inzetbaarheid; verlooptentatie; leerkrachten

”Geef mij een baan die bij me past en ik hoef nooit meer te werken”

Confucius, sociaal filosoof uit het Oude China (551 -479 v. Chr.)

Inleiding

In januari 2000 bracht de *American Psychologist* een speciale millenniumeditie uit, die werd gewijd aan de positieve psychologie (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Seligman en Csikszentmihalyi wijzen er in deze editie op dat er in de tweede helft van de twintigste eeuw een vrij eenzijdige belangstelling is geweest voor negatieve psychologische zaken. Onderzoek binnen het veld van de positieve psychologie wordt inmiddels gezien als een essentiële aanvulling op bestaande kennis en als de sleutel tot een meer gebalanceerde en volledige benadering van de psychologie (Gable & Haidt, 2005; Seligman, Steen, Park, & Peterson, 2005).

Deze nieuwe invalshoek heeft zich doorgezet naar organisaties (Hill, 2003). Het huidige economisch klimaat, en daarmee de huidige arbeidsmarkt, wordt gekenmerkt door continue veranderingen en flexibiliteit (Cummings & Worley, 2008). Het is derhalve voor werknemers en organisaties van belang dat werknemers zich kunnen aanpassen aan veranderingen (Robson, Hansson, Abalos, & Booth, 2006; Van Dam, 2004). Cummings en Worley wijzen er op dat adaptatie niet alleen belangrijk is binnen de commerciële sector, maar bijvoorbeeld ook voor onderwijsorganisaties. Onder invloed van de positieve psychologie en nieuwe stromingen zoals *Positive Organizational Behavior* (Luthans, 2002), wordt er dan ook in toenemende mate onderzoek gedaan naar positieve psychologische kenmerken van werknemers die in verband kunnen worden gebracht met succesvolle aanpassing aan veranderingen en gunstige organisatie uitkomsten (Wright, Cropanzano, & Bonett, 2007; Luthans, Youssef, & Avolio, 2007). De huidige wetenschappelijke

belangstelling voor de constructen bevoegenheid en inzetbaarheid vormt hier een illustratie van (Bakker & Schaufeli, 2008; Van der Heijde & Van der Heijden, 2006).

In dit artikel zal worden nagegaan hoe bevoegenheid en inzetbaarheid bij leerkrachten met elkaar in verband kunnen worden gebracht. Daarbij wordt gebruik gemaakt van een overkoepelend onderzoeksmodel, waarin tevens aandacht wordt besteed aan negatieve gevolgen van arbeid in de vorm van verlooptentatie.

De ‘andere’ kant van het Job Demands-Resources model

Bevoegenheid kan gezien worden als de tegenhanger van burnout (Maslach, Schaufeli, & Leiter, 2001). De belangstelling voor dit construct is ontstaan toen Arbeid- en Gezondheidspsychologen, in lijn met de zojuist geschetste ontwikkeling, hun onderzoek naar de negatieve kanten van arbeid uitbreidden met onderzoek naar de positieve kanten van arbeid (Korunka, Kubicek, Schaufeli, & Hoonakker). Hier is het Job Demands-Resources uit voort gekomen. Dit is een uitgebalanceerd psychosociaal werkstressmodel dat zowel werkgerelateerde uitputting (negatief proces) als motivatie (positief proces) omvat (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2007). Het motivatieproces dat wordt beschreven in het JD-R model is relatief nieuw in de Arbeid- en Gezondheidspsychologie (Maslach & Leiter, 1997). Om nog meer begrip te krijgen van de positieve processen die zich in de werksituatie afspelen, zal in deze studie dit motivatieproces centraal worden gesteld.

Energiebronnen

Het motivatieproces zoals dat in het JD-R model wordt weergegeven, bestaat allereerst uit werkgerelateerde energiebronnen, oftewel de beschikbare mogelijkheden die in een beroep in mindere of meerdere mate aanwezig zijn (Schaufeli & Bakker, 2007). Deze werkkenmerken kunnen betrekking hebben op fysieke, psychologische, sociale of organisatorische aspecten van het werk (Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006). Zij stellen de werknemer in staat om de vereiste inspanning te leveren, waardoor negatieve effecten van werkstressoren kunnen worden gecompenseerd (Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004). Tevens blijkt de aanwezigheid van energiebronnen, zoals autonomie en sociale steun, een op zichzelf staande gunstige invloed te hebben doordat persoonlijke groei en ontwikkeling worden gestimuleerd (Bakker & Demerouti, 2007).

Er kunnen zowel specifieke energiebronnen van een beroepsgroep in het motivatieproces worden opgenomen, als energiebronnen waarvan bekend is dat ze doorgaans een bepaald, algemeen effect vertonen in werksituaties (Bakker, Van Veldhoven, & Xanthopoulou, 2010). Hierdoor wordt het mogelijk om bij het specifieke karakter van een bepaalde werkomgeving aan te sluiten (Boxall & Purcell, 2000).

Motivatie in de vorm van bevlogenheid

Energiebronnen kunnen een positieve, motiverende invloed uitoefenen en op die wijze resulteren in bevlogenheid (Bakker & Demerouti, 2007). Schaufeli, Bakker en Salanova (2006) definiëren bevlogenheid als een aanhoudende positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie. Ondanks kritiek dat bevlogenheid op verschillende manieren kan worden geoperationaliseerd (Macey & Schneider, 2008), er overlap zou zijn met andere constructen (Wefald & Downey, 2009) en de subschaal absorptie niet tot de kern zou behoren (Hakanen et al., 2006), is de onderverdeling in vitaliteit, toewijding en absorptie een valide operationalisatie gebleken (Bakker, Schaufeli, Leiter, & Taris, 2008; Schaufeli et al., 2006; Schaufeli & Salanova, 2007).

Bevlogenheid vormt een belangrijke schakel in het motivatieproces, doordat het de relatie medieert tussen energiebronnen en organisatie uitkomsten. Zo medieert bevlogenheid de relatie tussen werkgerelateerde energiebronnen en uitkomsten zoals pro-actief gedrag van werknemers (Salanova & Schaufeli, 2008) en verloopintentie (Schaufeli & Bakker, 2004). Het algemene beeld dat uit onderzoek naar voren komt (Gierveld & Bakker, 2005; Schaufeli, Taris, & Bakker, 2006) is dat bevlogen werknemers beter presteren in hun werk en er een schepje bovenop doen in de vorm van extra inspanningen op het werk.

Ondanks de brede toepasbaarheid van bevlogenheid in uiteenlopende beroepsgroepen (Korunka et al., 2009; Salanova, Agut, & Peiro, 2005), wordt het construct frequent onderzocht onder werknemers met contactuele beroepen, zoals leerkrachten (zie bijvoorbeeld Hakanen et al., 2006). Lesgeven kan zowel uitputting als motivatie met zich meebrengen (Gold & Roth, 1993; Kinnunen, Parkatti, & Rasku, 1994). In het onderhavige onderzoek zal nader ingegaan worden op het motivatieproces bij leerkrachten. Hierbij zullen de volgende werkgerelateerde energiebronnen worden onderzocht: autonomie, steun van collega's, ontplooiingsmogelijkheden en

feedback. Al eerder is aangetoond dat deze energiebronnen een positieve invloed uitoefenen op bevlogenheid (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009), ook bij leerkrachten (Lorente, Salanova, Martínez, & Schaufeli, 2008).

Persoonlijke energiebronnen

Inmiddels is duidelijk dat niet alleen werkgerelateerde energiebronnen van belang zijn in het motivatieproces (Schaufeli & Bakker, 2007). Persoonlijke energiebronnen kunnen gedefinieerd worden als psychologische eigenschappen die in verband kunnen worden gebracht met individuele veerkracht en maken dat men succesvol om kan gaan met de negatieve (taakeisen) en positieve (werkgerelateerde energiebronnen) aspecten van het werk (Hobfoll, Johnson, Ennis, & Jackson, 2003; Schaufeli, 2009).

Lorente et al. (2008) hebben de rol van persoonlijke energiebronnen van leerkrachten onderzocht in relatie tot de mate van hun motivatie en uitputting. Zij kozen voor mentale en emotionele competenties als persoonlijke energiebronnen, maar vonden weinig effect door een te zwak voorspellende kracht van de persoonlijke energiebronnen. In het huidige onderzoek wordt derhalve gekozen voor algemeen erkende energiebronnen die in eerder onderzoek al succesvol in verband zijn gebracht met motivatie: persoonlijke effectiviteit, eigenwaarde op het werk en optimisme (Hobfoll, 2002; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2007; 2009). In tegenstelling tot stabiele persoonlijke trekken die bijvoorbeeld centraal staan in de *core self-evaluations* theorie (Erez en Judge, 2001), gaat het hier om eigenschappen die zijn te ontwikkelen (Xanthopoulou et al., 2009). Dat sluit nauw aan op het belang dat tegenwoordig wordt gehecht aan het aanpassingsvermogen van werknemers (Robson et al., 2006).

Allereerst wordt persoonlijke effectiviteit onderzocht. Dit wordt gezien als de overtuiging dat men in staat is om de gestelde doelen te bereiken (Bandura, 1997; Schaufeli, 2009). Ondanks discussie over de wijze waarop persoonlijke effectiviteit het beste gemeten kan worden (Yeo & Neal, 2006), benadrukken Salanova, Peiró en Schaufeli (2002) dat een domein-specifiek meetinstrument het meest robuuste resultaat oplevert. De tweede persoonlijke energiebron in het onderzoek, eigenwaarde op het werk, kan gedefinieerd worden als de mate waarin een lid van de organisatie gelooft dat hij of zij waardevol is voor de organisatie (Pierce & Gardner, 2004). Tot slot optimisme: de verwachting dat er goede dingen in de toekomst zullen gebeuren

(Schaufeli, 2009), waarvan Seligman (1998) heeft aangetoond dat deze eigenschap is te ontwikkelen.

Uit recent onderzoek blijkt dat persoonlijke energiebronnen een belangrijke rol spelen in het ontstaan van een *gain cycle*: een opwaartse spiraal waarin energiebronnen en bevlogenheid elkaar versterken (Llorens, Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2007; Schaufeli et al., 2009). Zo stelden Xanthopoulou et al. (2009) een wederkerig verband vast tussen energiebronnen en bevlogenheid én tussen werkgerelateerde en persoonlijke energiebronnen onderling. Salanova, Bakker en Llorens (2006) hebben in hun onderzoek onder leerkrachten een vergelijkbare opwaartse spiraal gevonden, waarin werkgerelateerde en persoonlijke energiebronnen een gunstige invloed uitoefenden op werkgerelateerde *flow*. Deze *flow* oefende vervolgens weer een positieve invloed uit op de waargenomen energiebronnen.

De *Conservation of Resources (COR)* theorie van Hobfoll (1989; 2002) en de Sociaal Cognitieve Theorie van Bandura (1999) ondersteunen deze bevindingen. Volgens Hobfoll zijn mensen gemotiveerd om verschillende soorten energiebronnen te verkrijgen, omdat deze hen in staat stellen te anticiperen op stress. Het bezit van energiebronnen leidt volgens de COR theorie bovendien tot het verkrijgen van nieuwe energiebronnen, waardoor een opwaartse spiraal kan ontstaan. Bandura (1999) wijst in zijn Sociaal Cognitieve Theorie verder op de gunstige invloed die een persoonlijke hulpbron als persoonlijke effectiviteit heeft, doordat motivatie wordt aangewakkerd.

Inzetbaarheid

In deze studie zal het motivatieproces niet alleen aangevuld worden met persoonlijke energiebronnen, er wordt ook een verband gelegd met positieve uitkomsten in de vorm van inzetbaarheid (*employability*). In tegenstelling tot bevlogenheid, bestaat het construct inzetbaarheid al wat langer. Inzetbaarheid is in de jaren '50 geïntroduceerd en de laatste jaren weer in de wetenschappelijke belangstelling komen te staan (Versloot, Glaudé, & Thijssen, 1998). Het kan gedefinieerd worden als het continu vervullen, verkrijgen of creëren van werk doordat werknemers optimaal gebruik maken van hun competenties (Van der Heijde & Van der Heijden, 2005).

Al eerder is aangegeven dat organisaties in deze tijd behoefte hebben aan werknemers die zich aan kunnen passen. Organisaties met inzetbare medewerkers blijven flexibel, waardoor ze snel en effectief in kunnen spelen op actuele ontwikkelingen (Van Dam, 2004). Ook in het onderwijs is dit van belang (Cumings

& Worley, 2008). Leune (2001) geeft aan dat het onderwijs een dynamische sector is. In het laatste kwart van de twintigste eeuw hebben zich daar ingrijpende veranderingen voorgedaan; zowel interne veranderingen in de eigen schoolorganisatie als externe veranderingen (denk bijvoorbeeld aan een veranderde achtergrond van de leerlingen). Onderwijsorganisaties hebben dus baat bij inzetbare medewerkers.

Wright (2003) waarschuwt dat een eenzijdige belangstelling voor organisatie uitkomsten ertoe kan leiden dat er te weinig rekening wordt gehouden met de belangen van de individuele werknemer. Inzetbare werknemers zijn echter zelf in het voordeel. Werknemers worden in deze tijd geacht om verantwoordelijkheid voor de eigen ontwikkeling en carrière te nemen (Defillippi & Arthur, 1994; Thijssen, Van der Heijden, & Rocco, 2008). Dit nieuwe psychologisch contract (Hall & Moss, 1998) sluit aan op het construct inzetbaarheid. Door pro-actief in te spelen op een veranderende werkcontext kunnen carrièrekansen worden benut (Fugate, Kinicki, & Ashforth, 2004). Het stimuleren van inzetbaarheid is dus gunstig voor organisaties én individuele werknemers.

Van der Heijde en Van der Heijden (2006) hebben op basis van competenties een valide en betrouwbaar instrument ontwikkeld om inzetbaarheid te meten, hetwelk zich niet beperkt tot vakinhoudelijke competenties. Deze competenties maken het mogelijk om een brug te slaan tussen de belangen van een organisatie en individuele werknemers, doordat de competenties gekoppeld kunnen worden aan het bereiken van organisatiedoelstellingen en aan individuele, ontwikkelingsgerichte doelstellingen van een werknemer (Rothwell & Lindholm, 1999). Van der Heijde en Van der Heijden onderscheiden vijf dimensies van inzetbaarheid. 'Vakinhoudelijke expertise', heeft betrekking op vakspecifieke kennis en vaardigheden. De tweede dimensie 'anticipatie en optimalisatie' geeft weer in hoeverre een werknemer zich proactief weet aan te passen met het oog op de toekomst. Daarentegen draait de derde dimensie 'persoonlijke flexibiliteit' eerder om een passieve manier van aanpassing aan werkgerelateerde veranderingen waar men geen invloed op uit kan oefenen. 'Organisatiebesef' beschrijft de wijze waarop iemand in een organisatie participeert en de mate waarin diegene zich verantwoordelijk voelt voor de organisatie. Tot slot heeft de dimensie 'balans' betrekking op het vinden van een evenwicht tussen verschillende belangen, bijvoorbeeld privé- en werkbelangen. Van der Heijde en Van der Heijden (2006) hebben aangetoond dat de discriminante validiteit van de vijf dimensies van inzetbaarheid de vijffactorstructuur ondersteunt.

Inzetbaarheid hangt samen met leeftijd (Nauta et al., 2005). Naarmate werknemers ouder worden neemt de inzetbaarheid voor de eigen functie toe, terwijl deze voor andere functies afneemt. Dit is een belangrijke constatering met het oog op de toenemende vergrijzing van de beroepsbevolking (Peeters & Van Emmerik, 2008). Bovendien kan een verband worden gelegd met de dimensies van inzetbaarheid. Naarmate werknemers ouder worden, neemt hun vakinhoudelijke expertise (dimensie 1) toe en kunnen zij hun functie beter uitoefenen. Het wordt voor oudere werknemers echter lastiger om zich aan veranderingen aan te passen en extra inspanningen te leveren (dimensies 2 t/m 5), waardoor de inzetbaarheid voor andere functies afneemt.

Ondanks dat inzetbaarheid, voor zover bekend, nog niet onderzocht is in de context van het volledige motivatieproces van het JD-R model, hebben De Cuyper, Bernhard-Oettel, Berntson, De Witte en Alarco (2008) cross-sectioneel onderzoek gedaan naar het verband tussen inzetbaarheid en bevlogenheid. Hieruit kwam een positieve samenhang naar voren, die werd gemedieerd door baanonzekerheid. Inzetbare medewerkers bleken zekerder te zijn over het behoud van hun baan, wat weer een gunstige invloed had op de mate van bevlogenheid. Verder vonden Berntson en Marklund (2007) een positief verband tussen zelfbeoordeelde inzetbaarheid en verschillende gezondheidsindicatoren. En uit onderzoek van Bakker et al. (2004) bleek dat energiebronnen via bevlogenheid een samenhang vertonen met de bereidheid om iets extra's te doen voor de organisatie en de mate van toewijding. Al met al lijkt het waarschijnlijk dat gemotiveerde werknemers in staat zijn om er een schepje bovenop te doen en zich meer in kunnen zetten voor hun eigen belangen en voor die van de organisatie. Met andere woorden: het lijkt aannemelijk dat bevlogen leerkrachten beter inzetbaar zijn dan collega's die dat niet zijn.

De huidige studie

Zoals aangegeven zijn motivatie en inzetbaarheid van belang in de werksituatie van leerkrachten. Deze beroepsgroep vormt daarom de doelgroep van deze studie. Op basis van bovenstaand theoretisch kader kunnen de volgende hypothesen worden geformuleerd:

H₁: Leeftijd hangt samen met de mate van inzetbaarheid, waarbij leeftijd een positieve relatie vertoont met vakkundige expertise en een negatieve relatie met de overige dimensies van inzetbaarheid

H₂: Bevlogen leerkrachten zijn beter inzetbaar dan niet-bevlogen leerkrachten, doordat zij hoger scoren op de vijf dimensies van inzetbaarheid

De hypothesen 1 en 2 hebben betrekking op positief psychologische constructen. Soms krijgen onderzoeksresultaten meer reliëf wanneer er tevens negatieve aspecten in het onderzoek worden opgenomen. Derhalve is besloten om verloopintentie op te nemen in het onderzoeksmodel (Figuur 1). Schaufeli en Bakker (2004) hebben namelijk een negatief verband tussen bevlogenheid en verloopintentie gevonden. Hypothese 3 luidt daarom:

H₃: Bevlogen leerkrachten hebben een lagere verloopintentie dan niet-bevlogen leerkrachten

Eerder is aangegeven hoe bevlogenheid de relatie tussen energiebronnen en organisatie uitkomsten medieert (Salanova & Schaufeli, 2008; Schaufeli & Bakker, 2004). Daarnaast kwam uit het onderzoek van Xanthopoulou et al. (2009) naar voren dat persoonlijke energiebronnen op eenzelfde wijze aan bevlogenheid gerelateerd kunnen zijn als werkgerelateerde energiebronnen. Van deze twee soorten energiebronnen wordt dan ook verwacht dat zij dezelfde effecten hebben. In het huidige onderzoek wordt inzetbaarheid gezien als positieve uitkomst en verloopintentie als negatieve uitkomst. Er worden de volgende hypothesen geformuleerd:

H_{4a}: Bevlogenheid medieert het positieve verband tussen werkgerelateerde energiebronnen en de vijf dimensies van inzetbaarheid

H_{4b}: Bevlogenheid medieert het positieve verband tussen persoonlijke energiebronnen en de vijf dimensies van inzetbaarheid

H_{5a}: Bevlogenheid medieert het negatieve verband tussen werkgerelateerde energiebronnen en verloopintentie

H_{5b}: Bevlogenheid medieert het negatieve verband tussen persoonlijke energiebronnen en verloopintentie

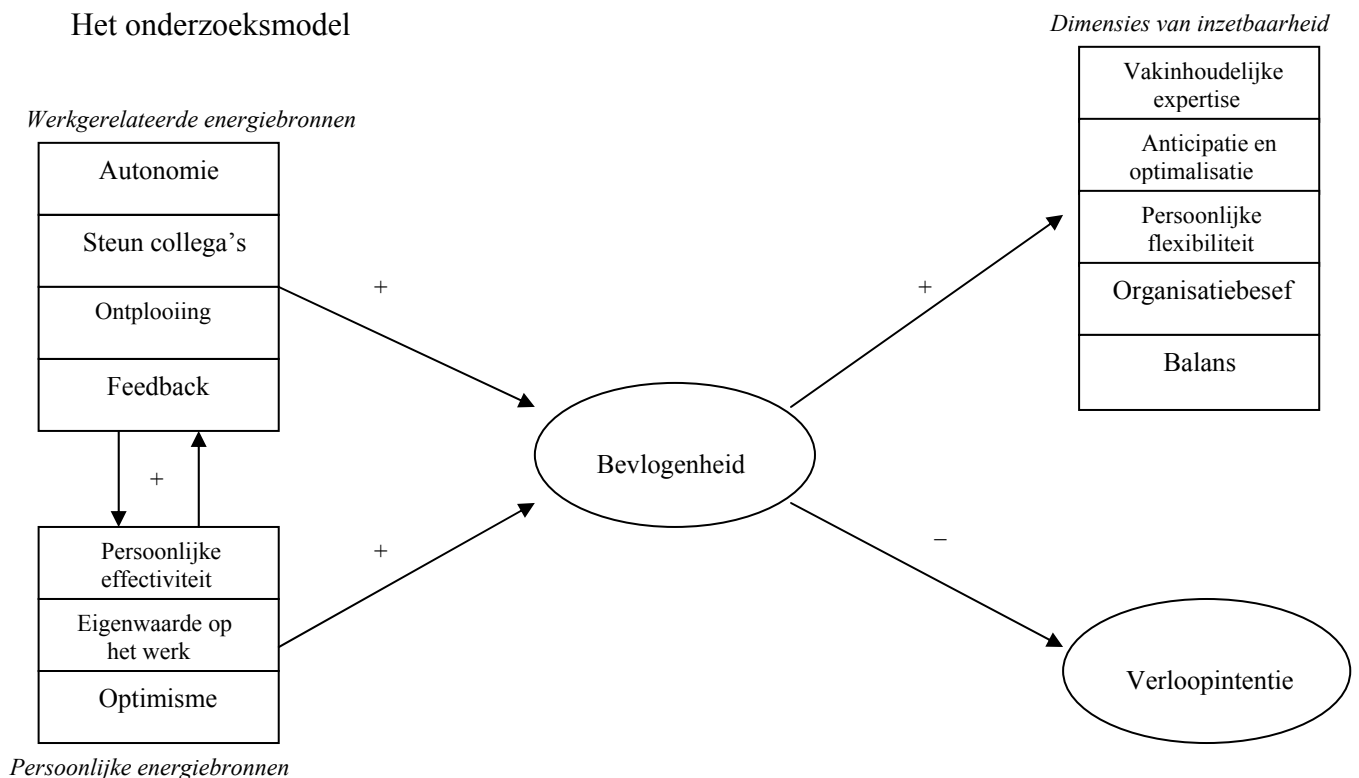
Methode

Participanten en procedure

De data voor het onderhavige onderzoek zijn gedurende twee maanden verzameld met behulp van het onderwijsnetwerk van organisatieadviesbureau CBE HR, aangevuld met onderwijscontacten van de onderzoeker en koude acquisitie. Scholen en leerkrachten in heel Nederland zijn benaderd door middel van een e-mail, waarin het onderzoek kort werd toegelicht en leerkrachten werd verzocht om deel te nemen (Bijlage 1). Tevens werd in deze e-mail de vertrouwelijkheid en anonimiteit van deelname benadrukt. Belangstellende leerkrachten konden direct of op een later tijdstip participeren, door op een link te klikken. De vragenlijst is samengesteld met behulp van onderzoeksprogramma NetQuestionnaire.

Figuur 1

Het onderzoeksmodel



Doordat het verzoek tot deelname bij veel scholen en leerkrachten is verspreid, is het niet te zeggen hoe groot de (mogelijk selectieve) uitval is geweest. De gegevens van de uitvallers kunnen dus niet worden vergeleken met gegevens van de participanten. Van de leerkrachten die met invullen van de vragenlijst begonnen is heeft 41% het onderzoek ook daadwerkelijk afgerond. De uitval van de belangstellende deelnemers was dus 59%. Zo'n 33% van de belangstellende leerkrachten besloot vóór de eerste vraag al te stoppen met het onderzoek.

Uiteindelijk vulden 203 leerkrachten de vragenlijst in zijn geheel in. Deze steekproef bestond uit 65 mannen (32%) en 138 vrouwen (68%) met een gemiddelde leeftijd van 44 jaar ($SD = 12.1$). Van de deelnemende leerkrachten was 51% werkzaam in het basisonderwijs, 38% werkzaam in het voortgezet onderwijs en 11% werkzaam in een andere onderwijsvorm zoals MBO of HBO. Zo'n 72% gaf aan opgeleid te zijn op HBO niveau. Verder was een participant gemiddeld 9.7 jaar ($SD = 9.6$) in de huidige functie werkzaam en had 89% een vast contract. De gemiddelde contractuele aanstelling was voor 29.5 uur per week ($SD = 10.5$).

Meetinstrumenten

Werkgerelateerde energiebronnen zijn gemeten met behulp van schalen van de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA; Van Veldhoven & Meijman, 1994; Van Veldhoven, Meijman, Broersen, & Fortuin, 2002). Hierbij is gebruik gemaakt van verkorte schalen (Schaufeli et al., 2009), zie bijlage 2. De VBBA wordt veel gebruikt door Arbeid- en Gezondheidspsychologen in binnen- en buitenland om onderzoek te doen naar psychosociale arbeidsbelasting (Van Veldhoven, De Jonge, Broersen, Kompier, & Meijman, 2002). In het huidige onderzoek zijn de volgende werkgerelateerde energiebronnen gemeten: (1) autonomie (6 items, bijvoorbeeld "Vraagt uw werk een eigen inbreng?"), (2) steun van collega's (3 items, bijvoorbeeld "Kunt u, als dat nodig is, collega's om hulp vragen?"), (3) ontplooiingsmogelijkheden (4 items, bijvoorbeeld "Mijn werk biedt mij de mogelijkheid nieuwe dingen te leren") en (4) feedback op het werk (3 items, bijvoorbeeld "Ik krijg voldoende informatie over het doel van mijn werk"). Alle items zijn gescoord op een 5-punt Likert schaal van 1 (nooit) tot 5 (altijd).

Persoonlijke energiebronnen. Om persoonlijke effectiviteit (1) te meten is gebruik gemaakt van het vertaalde meetinstrument van Emmer en Hickman (1991),

dat specifiek bedoeld is om persoonlijke effectiviteit van leerkrachten te meten (Brouwers & Tomic, 2000). Een voorbeeld is “Ik kan heel goed orde houden”. De 14 vragen zijn gescoord op een schaal van 1 (nooit) tot 5 (altijd). Eigenwaarde op het werk (2) is gemeten met een verkorte versie van de schaal van Pierce, Gardner, Cummings en Dunham (1989), bestaande uit 7 items zoals “Ik kan het verschil maken voor mijn school” (Schaufeli, 2009) gescoord van 1 (helemaal oneens) tot 5 (helemaal eens). Ook de vragen van optimisme (3), zijn op zo’n schaal gescoord. Deze schaal is ontwikkeld door Scheier en Carver (1985) en door Schaufeli verkort tot 6 items (bijvoorbeeld “Ik bekijk mijn werk altijd van de zonnige kant”). Zie bijlage 3.

Bevlogenheid is gemeten met de verkorte Utrechtse Bevlogenheid Schaal (UBES-9, bijlage 4), bestaande uit 3 items voor iedere subschaal. Bijvoorbeeld “Op mijn werk bruis ik van energie” (vitaliteit), “Ik ben enthousiast over mijn baan” (toewijding) en “Ik ga helemaal op in mijn werk” (absorptie). De items zijn gemeten op een 7-punt Likert schaal van 0 (nooit) tot 6 (dagelijks). Uit confirmatieve factoranalyses is gebleken dat voor de UBES-9 geldt dat zowel de één- als de drie-factor oplossing bij de data past (Schaufeli & Bakker, 2003). De interne consistentie van de gehele UBES-9 schaal is in de huidige studie hoger ($\alpha = .94$) dan die van de afzonderlijke subschalen ($\alpha = .91$) (zie ook tabel 1). Een tweede-orde factoranalyse bevestigt dit: de drie subschalen laden .87 of hoger op één component. Vandaar dat bevlogenheid in de rest van het onderzoek als één factor wordt gezien.

Inzetbaarheid is gemeten met het eerder genoemde instrument van Van der Heijde en Van der Heijden (2006), opgenomen in bijlage 5. Zij hebben aangetoond dat hun meetinstrument betrouwbaar is en over voldoende convergente, divergente en predictieve validiteit beschikt. De volgende dimensies worden onderscheiden: vakinhoudelijke expertise (15 items, bijvoorbeeld “Ik heb vertrouwen in mijn capaciteiten op mijn werkterrein”), anticipatie en optimalisatie (8 items, bijvoorbeeld “Ik pak de ontwikkeling van mijn mindere kanten systematisch aan”), persoonlijke flexibiliteit (8 items, bijvoorbeeld “Het lijkt me moeilijk om, indien noodzakelijk, van school te veranderen”), organisatiebesef (7 items, bijvoorbeeld “Ik deel mijn ervaring en kennis met anderen”) en balans (9 items, bijvoorbeeld “Mijn werken, leren en leven zijn in harmonie”). De subschalen zijn op een 6-punt schaal gemeten.

Verloopintentie is gemeten met behulp van vier items, gebaseerd op de VBBA (bijlage 6). Bijvoorbeeld “Ik denk er wel eens over om van baan te veranderen”. De

items zijn gemeten op een 5-punt Likert schaal van 1 (helemaal oneens) tot 5 (helemaal eens).

Statistische analyse

Om de verschillen tussen bevlogen en niet-bevlogen leerkrachten qua inzetbaarheid te kunnen toetsen, zijn er met behulp van het *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* (Brace, Kemp, & Snelgar, 2006) multivariate analyses uitgevoerd. Hierbij is leeftijd toegevoegd als covariaat, mits vooraf werd vastgesteld dat deze variabele van invloed was op de afhankelijke variabelen (hypothese 1). Deze MANCOVA analyse is uitgevoerd met bevlogenheid als onafhankelijke variabele, de vijf dimensies van inzetbaarheid als afhankelijke variabelen en leeftijd als covariaat. Een dergelijke (MANCOVA) analyse maakt het mogelijk om type 1 fouten te vermijden. Na uitvoering van de MANCOVA zijn vervolgens Post Hoc ANCOVA's uitgevoerd om de verschillen tussen de groepen te bepalen. Omdat er vijf afhankelijke variabelen zijn, werd een Bonferroni correctie van $p < .01$ toegepast om te bepalen of hypothese 2 kon worden aangenomen.

Het verschil in verloopintentie (hypothese 3) is onderzocht met een ANCOVA, omdat in deze analyse slechts één afhankelijke variabele getoetst werd. Bij deze analyse was bevlogenheid de onafhankelijke variabele, verloopintentie de afhankelijke variabele en leeftijd covariaat.

Hypotheses 4 en 5 zijn getoetst door middel van regressieanalyses. Allereerst is er per dimensie van inzetbaarheid een hiërarchische multiële regressie uitgevoerd met daarin alle onafhankelijke variabelen (de betreffende energiebronnen) en mogelijke controlevariabelen. Doordat deze analyse *stepwise* is uitgevoerd, werd duidelijk welke energiebronnen de beste voorspeller(s) is/ zijn van de desbetreffende dimensie van inzetbaarheid. Vervolgens zijn er met deze onafhankelijke variabelen nieuwe multiële regressieanalyses uitgevoerd met behulp van de *enter* methode: model 1 bevat de controlevariabelen, in model 2 zijn de energiebronnen toegevoegd met de beste voorspellende waarde en in model 3 is bevlogenheid opgenomen als mediator. Bij het toetsen van mediatie-effecten is gebruik gemaakt van de richtlijnen van Baron en Kenny (1986). Zij stellen dat er sprake is van mediatie wanneer (1) er een significant verband bestaat tussen de voorspellende variabele en de afhankelijke variabele, (2) de voorspellende variabele een significante relatie heeft met de mediator, (3) de mediator een significante relatie heeft met de afhankelijke variabele

en (4) het verband tussen de voorspellende en afhankelijke variabele zwakker wordt (partiële mediatie) of verdwijnt (volledige mediatie) na toevoeging van de mediator. Wanneer er sprake is van mediatie wordt er een aanvullende Sobel test uitgevoerd om de significantie te bepalen.

Resultaten

Beschrijvende statistiek en factoranalyse

Tabel 1 en 2 tonen de gemiddelden, standaarddeviaties, Cronbach's alfa's en correlaties van de bestudeerde variabelen. Het autonomie item "Moet je in het werk telkens dezelfde dingen doen?" is verwijderd waardoor de interne consistentie van de betreffende schaal steeg van $\alpha = .74$ naar $\alpha = .79$. Alle schalen hebben een α -waarde die hoger is dan de kritische grens van $.70$ (Nunnally & Bernstein, 1994), behalve de schaal voor optimisme met $\alpha = .66$. Een waarde van $.66$ is echter nog steeds 'voldoende'.

In tabel 1 en 2 is te zien dat de meeste correlaties zijn zoals verwacht. De intercorrelaties van de verschillende energiebronnen zijn middelmatig positief, evenals die van de dimensies van inzetbaarheid. Op het eerste gezicht duidt dit op een één-factor oplossing van beide constructen. Een tweede-orde factoranalyse van alle werkgerelateerde en persoonlijke energiebronnen wijst uit dat er op basis van het criterium van Kaiser (1960) één component onderscheiden kan worden. Persoonlijke effectiviteit laadt hier $.43$ op, maar de lading stijgt naar een waarde van $.62$ bij een twee-factor oplossing waarin werkgerelateerde energiebronnen worden gescheiden van persoonlijke energiebronnen. Het valt tevens op dat werkgerelateerde energiebronnen niet tot matig positief samenhangen met de dimensies van inzetbaarheid, terwijl persoonlijke energiebronnen een middelmatig positieve samenhang vertonen (Cohen, 1988). Deze bevindingen ondersteunen de twee-factor oplossing, waarin werkgerelateerde en persoonlijke energiebronnen als aparte factoren worden beschouwd. Wat inzetbaarheid betreft hebben Van der Heijde en Van der Heijden (2006) aangetoond dat de vijf dimensies over voldoende discriminante validiteit beschikken. Ook hier wordt derhalve niet gekozen voor een één-factor oplossing.

Tabel 1

Gemiddelden (M), standaarddeviaties (SD), interne consistenties (Cronbach's α op de diagonaal) en Pearson intercorrelaties tussen de bestudeerde variabelen ($N = 203$)

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
1 Autonomie	3.95	.59	(.79)																	
2 Steun van collega's	3.68	.86	.45**	(.85)																
3 Ontplooiingsmogelijkheden	3.10	.84	.46**	.46**	(.86)															
4 Feedback	3.24	.87	.36**	.39**	.68**	(.89)														
5 Persoonlijk effectiviteit	3.84	.55	.21**	.19**	.15*	.27**	(.94)													
6 Eigenwaarde op het werk	4.04	.59	.37**	.48**	.43**	.42**	.26**	(.91)												
7 Optimisme	3.87	.53	.33**	.42**	.36**	.39**	.31**	.57**	(.66)											
8 Vitaliteit	5.96	1.02	.36**	.32**	.27**	.29**	.23**	.32**	.46**	(.83)										
9 Toewijding	6.10	1.09	.49**	.38**	.39**	.33**	.27**	.37**	.42**	.77**	(.87)									
10 Absorptie	5.55	1.32	.41**	.27**	.28**	.27**	.24**	.31**	.30**	.62**	.72**	(.79)								
11 Bevlogenheid (1 factor)	5.87	1.02	.47**	.36**	.35**	.33**	.27**	.37**	.43**	.87**	.92**	.89**	(.91)							
12 Vakinhoudelijke expertise	4.64	.50	.11	.11	.05	.19**	.52**	.36**	.33**	.18*	.20**	.10	.17**	(.92)						
13 Anticipatie, optimalisatie	4.06	.71	.20**	.03	.10	.23**	.41**	.31**	.32**	.29**	.30**	.39**	.37**	.48**	(.84)					
14 Persoonlijke flexibiliteit	4.30	.56	.19**	.17*	.15*	.12	.28**	.26**	.46**	.32**	.24**	.23**	.29**	.45**	.49**	(.77)				
15 Organisatiebesef	4.22	.78	.29**	.24**	.25**	.34**	.42**	.56**	.40**	.26**	.30**	.42**	.37**	.46**	.62**	.41**	(.88)			
16 Balans	3.99	.79	.11	.35**	.30**	.31**	.21**	.41**	.51**	.32**	.30**	.20**	.30**	.32**	.28**	.32**	.29**	(.90)		
17 Verloopintentie	2.65	1.15	-.21**	-.30**	-.35**	-.23**	.01	-.31**	-.18**	-.23**	-.31**	-.23**	-.29**	.10	.11	.17*	-.09	-.27**	(.90)	

Noot. * $p < .05$ ** $p < .01$

Tabel 2

Pearson intercorrelaties van de bestudeerde controlevariabelen ($N = 203$)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Geslacht (0=man, 1=vrouw)	.23**	.09	.07	-.00	.01	.03	.09	.00	.07	.14*	.08	.02	.15*	.15*	.26**	-.02	.06
Leeftijd	-.06	-.12	-.08	-.06	-.15*	-.18*	-.09	.04	-.01	-.02	.00	-.11	-.19**	-.27**	-.14*	-.06	-.21**
Functie in jaren	-.14*	-.05	-.12	-.04	-.06	-.12	-.18*	-.09	-.10	-.08	-.10	-.15*	-.11	-.29**	-.13	-.04	-.17**

Noot. * $p < .05$ ** $p < .01$

De demografische controlevariabelen geslacht, leeftijd en aantal jaren werkzaam in de huidige functie zijn met name gerelateerd aan de dimensies van inzetbaarheid en verloopintentie. Opmerkelijk is dat er geen significant verband bestaat tussen leeftijd en de vakinhoudelijke expertise van de leerkrachten. Sterker nog: naarmate een leerkracht langer zijn of haar functie uitoefent, neemt de vakkennis enigszins af ($r = -.15, p < .05$). Wel hangt leeftijd, zoals verwacht, negatief samen met de volgende dimensies van inzetbaarheid: anticipatie en optimalisatie ($r = -.19, p < .01$), persoonlijke flexibiliteit ($r = -.27, p < .01$) en organisatiebesef ($r = -.14, p < .05$). Voor deze dimensies geldt dat naarmate leerkrachten ouder worden, hun inzetbaarheid afneemt. De sterkte van de samenhang is echter zwak (Cohen, 1988). De conclusie is dat hypothese 1 gedeeltelijk kan worden bevestigd.

Volgens de normering van de UBES (Schaufeli & Bakker, 2003) kan 66% van de deelnemende leerkrachten geclassificeerd worden als bevlogen ($N = 134$), de overige 34% is niet bevlogen ($N = 69$).

Toetsing van verschillen tussen bevlogen en niet-bevlogen leerkrachten

Omdat de leeftijd van de leerkrachten samenhangt met drie van de vijf dimensies van inzetbaarheid en het construct verloopintentie, is besloten om leeftijd als covariaat mee te nemen in de nu volgende variantieanalyses. Voorafgaand is homogeniteit van regressie vastgesteld en een lineaire samenhang van leeftijd met de betreffende afhankelijke variabelen.

In tabel 3 zijn de gemiddelden en standaarddeviaties weergegeven van de inzetbaarheid (per dimensie) en de verloopintentie van de participanten, waarbij een onderverdeling is gemaakt tussen bevlogen leerkrachten en de leerkrachten die niet bevlogen zijn (overige leerkrachten). Tabel 4 toont de resultaten van de (M)ANCOVA analyse(s). Hieruit valt op te maken dat, na controle voor leeftijd, er een hoofdeffect is gevonden voor de factor bevlogenheid met Wilks' Lambda = .86, $F(5,196) = 6.47, p < .01$. Bevlogen leerkrachten zijn dus beter inzetbaar dan leerkrachten die niet bevlogen zijn.

Post hoc ANCOVA analyses met een Bonferroni correctie ($p < .01$) toonden dat dit effect werd veroorzaakt doordat bevlogen leerkrachten hoger scoorden (tabel 3

en 4) op de volgende dimensies van inzetbaarheid: anticipatie en optimalisatie $F(1,201) = 13.08, p < .01$, persoonlijke flexibiliteit $F(1,201) = 7.28, p < .01$, organisatiebesef $F(1,201) = 20.78, p < .01$ en balans $F(1,201) = 16.28, p < .01$. Op de dimensie vakinhoudelijke expertise scoorden bevrogen leerkrachten hoger, maar dit verschil was niet significant, want $F(1,201) = 3.20, p = .08$. Hypothese 2 kan dan ook worden aangenomen, mits opgemerkt wordt dat de groepen niet verschillen op de dimensie vakinhoudelijke expertise.

Om hypothese 3 te toetsen is vervolgens een ANCOVA analyse uitgevoerd. Na controle voor leeftijd bleek dat bevrogen leerkrachten verschillen van niet bevrogen leerkrachten in hun verloopintentie, $F(1,200) = 14.15, p < .01$. Bevrogen leerkrachten hebben een lagere verloopintentie dan de overige leerkrachten (tabel 3), waardoor hypothese 3 kan worden aangenomen.

Tabel 3

Gemiddelden (M) en standaarddeviaties (SD) van de dimensies van inzetbaarheid en verloopintentie per groep leerkrachten

	Bevrogen leerkrachten (N = 134)		Overige leerkrachten (N = 69)	
	M	SD	M	SD
Vakinhoudelijke expertise	4.68	.48	4.55	.53
Anticipatie en optimalisatie	4.19	.69	3.82	.68
Persoonlijke flexibiliteit	4.37	.54	4.16	.57
Organisatiebesef	4.39	.69	3.89	.84
Balans	4.14	.77	3.69	.74
Verloopintentie	2.44	1.11	3.04	1.13

Tabel 4

(M)ANCOVA resultaten met de effecten van bevrogenheid op de dimensies van inzetbaarheid, na controle voor leeftijd (N=203)

	Multivariaat			Univariaat
	Wilks' λ	F(5,196)		F(1,201)
Bevrogenheid	.86	6.47**	Vakinhoudelijke expertise	3.20
			Anticipatie en optimalisatie	13.08**
			Persoonlijke flexibiliteit	7.28**
			Organisatiebesef	20.78**
			Balans	16.28**

Noot. ** $p < .01$

Toetsing van mediatie-effecten

Hypothese 4 is getoetst door middel van multi-pele regressieanalyses. Hierbij is er gecontroleerd voor geslacht, leeftijd en aantal werkzame jaren in de huidige functie. Deze variabelen hangen namelijk samen met meerdere dimensies van inzetbaarheid (tabel 2). Zoals hierboven aangegeven worden werkgerelateerde en persoonlijke energiebronnen als aparte factoren beschouwd. Er zijn daarom per dimensie van inzetbaarheid telkens twee mediatie-analyses uitgevoerd; één met werkgerelateerde energiebronnen als voorspellende variabelen en één met persoonlijke energiebronnen als voorspellende variabelen.

In de tabellen (5 t/m 9) zijn de regressieanalyses weergegeven waarbij bevlogenheid het verband tussen werkgerelateerde of persoonlijke energiebronnen en een dimensie van inzetbaarheid bij de leerkrachten medieert. Voor een overzicht van alle regressieanalyses wordt verwezen naar bijlage 7. Alle analyses zijn uitgevoerd volgens de richtlijnen van Baron en Kenny (1986).

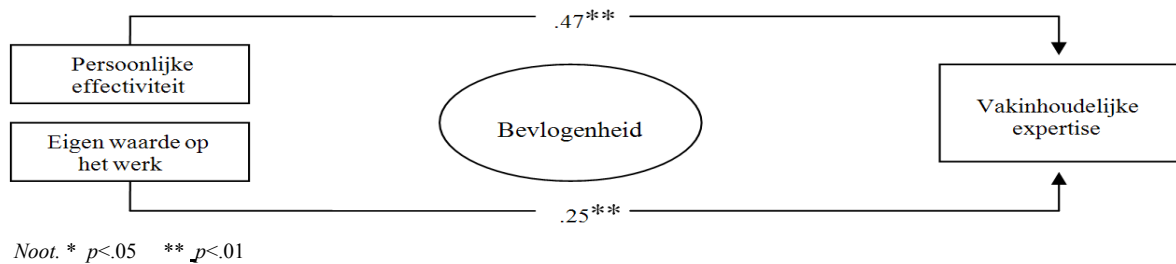
Daarnaast tonen de figuren (2 t/m 6) per dimensie van inzetbaarheid de gevonden mediatie(s). In ieder figuur is bovendien aangegeven welke energiebronnen, na toevoeging van bevlogenheid in de regressieanalyse, uitsluitend een directe relatie met een dimensie van inzetbaarheid lieten zien (zie bijlage 7 voor de betreffende regressieanalyses). Telkens zijn per dimensie de resultaten van de analyse van werkgerelateerde energiebronnen samengevoegd met die van persoonlijke energiebronnen (twee aparte analyses). Hierdoor is zichtbaar of werkgerelateerde eenzelfde invloed uitoefenen op inzetbaarheid als persoonlijke energiebronnen. De resultaten worden nu per dimensie van inzetbaarheid besproken.

Vakinhoudelijke expertise

Uit figuur 2 blijkt dat, na toevoeging van bevlogenheid in de multi-pele regressieanalyse, alleen de persoonlijke energiebronnen persoonlijke effectiviteit en eigen waarde op het werk een directe invloed uitoefenen op de dimensie vakinhoudelijke expertise (respectievelijk $\beta = .47$; $p < .01$ en $\beta = .25$; $p < .01$).

Figuur 2

De energiebronnen die invloed uitoefenen op vakinhoudelijke expertise, na toevoeging van bevlogenheid in de multiële regressieanalyse (gestandaardiseerde pad coëfficiënten)



Anticipatie en optimalisatie

In tabel 5, model 2, is zichtbaar dat feedback samenhangt met anticipatie en optimalisatie ($\beta = .22; p < .01$). Ook aan de andere voorwaarden voor mediatie wordt voldaan, want feedback is gerelateerd aan bevlogenheid ($\beta = .33; p < .01$) en bevlogenheid aan anticipatie en optimalisatie ($\beta = .33; p < .01$). Telkens zijn de controlevariabelen opgenomen. Het is een volledige mediatie, want het toevoegen van bevlogenheid in model 3 zorgt dat de relatie tussen feedback en anticipatie en optimalisatie niet langer significant is (van $\beta = .22; p < .01$ naar $\beta = .11; p = .13$).

In een andere analyse (tabel 6) zijn persoonlijke energiebronnen in verband gebracht met anticipatie en optimalisatie. Persoonlijke effectiviteit en eigenwaarde op het werk hangen samen met deze dimensie van inzetbaarheid (respectievelijk $\beta = .35; p < .01$ en $\beta = .20; p < .01$) en met bevlogenheid (respectievelijk $\beta = .20; p < .01$ en $\beta = .33; p < .01$). Persoonlijke effectiviteit wordt partieel gemedieerd door bevlogenheid (naar $\beta = .30; p < .01$) en eigenwaarde op het werk volledig (naar $\beta = .12; p = .07$).

Figuur 3 vat de resultaten van de twee analyses samen.

Tabel 5

Multiële regressieanalyse met bevlogenheid als mediator tussen werkgerelateerde energiebronnen en anticipatie en optimalisatie (beta-coëfficiënten; $N = 203$)

	Anticipatie en optimalisatie		
	Model 1	Model 2	Model 3
Geslacht	.11	.12	.09
Leeftijd	-.15	-.14	-.17*
Functie in jaren	-.02	-.02	.02
Feedback		.22**	.11
Bevlogenheid			.33**
ΔR^2	.05*	.05**	.10**
R^2	5%	10%	19%

Noot. * $p < .05$ ** $p < .01$

Tabel 6

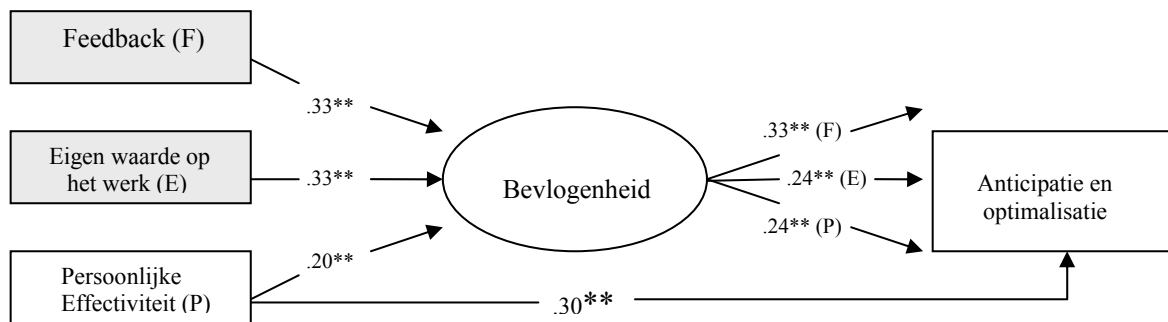
Multipele regressieanalyse met bevoegenheid als mediator tussen persoonlijke energiebronnen en anticipatie en optimalisatie (beta-coëfficiënten; $N = 203$)

Anticipatie en optimalisatie			
	Model 1	Model 2	Model 3
Geslacht	.11	.13	.10
Leeftijd	-.15	-.07	-.11
Functie in jaren	-.02	-.02	.01
Pers. effectiviteit		.35**	.30**
Eigenwaarde werk		.20**	.12
Bevoegenheid			.24**
ΔR^2	.05*	.19**	.05*
R^2	5%	24%	28%

Noot. * $p < .05$ ** $p < .01$

Figuur 3

De energiebronnen die invloed uitoefenen op anticipatie en optimalisatie, na toevoeging van bevoegenheid in de multipele regressieanalyse (gestandaardiseerde pad coëfficiënten)



Noot. * $p < .05$ ** $p < .01$

De energiebronnen die gemedieerd worden door bevoegenheid zijn grijs gekleurd.

De analyse van de invloed van werkgerelateerde energiebronnen is samengevoegd met de analyse van de invloed van persoonlijke energiebronnen. Zie toelichting in de tekst.

Persoonlijke flexibiliteit

Tabel 7 laat zien dat de samenhang tussen autonomie en persoonlijke flexibiliteit volledig gemedieerd wordt: werkgerelateerde autonomie kan in verband gebracht worden met persoonlijke flexibiliteit ($\beta = .14$; $p < .05$) en bevoegenheid ($\beta = .46$; $p < .01$). Bevoegenheid hangt samen met persoonlijke flexibiliteit ($\beta = .26$; $p < .01$) en medieert volledig de relatie tussen autonomie en persoonlijke flexibiliteit (naar $\beta = .02$ $p = .74$).

In figuur 4 is dit verband weergegeven. Bovendien is te zien hoe de persoonlijke energiebron optimisme, na toevoeging van bevoegenheid in de analyse, een directe invloed uitoefent op de dimensie persoonlijke flexibiliteit ($\beta = .35$; $p < .01$).

Tabel 7

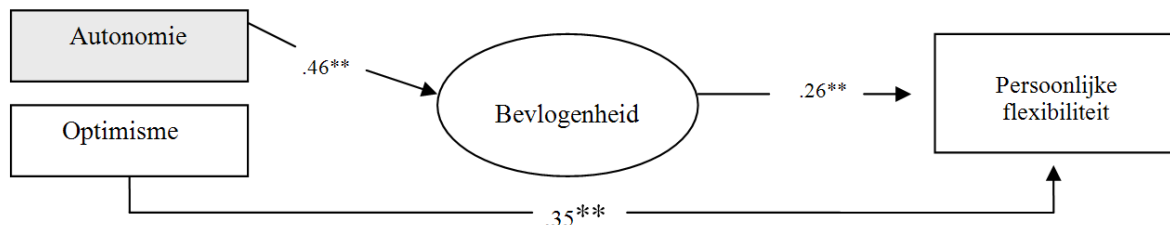
Multipelere regressieanalyse met bevolegenheid als mediator tussen werkgerelateerde energiebronnen en persoonlijke flexibiliteit (beta-coëfficiënten; $N = 203$)

	<u>Persoonlijke flexibiliteit</u>		
	Model 1	Model 2	Model 3
Geslacht	.08	.05	.05
Leeftijd	-.15	-.16*	-.18*
Functie in jaren	-.21**	-.19*	-.17*
Autonomie		.14*	.02
Bevolegenheid			.26**
ΔR^2	.11**	.02*	.05*
R^2	11%	13%	19%

Noot. * $p < .05$ ** $p < .01$

Figuur 4

De energiebronnen die invloed uitoefenen op persoonlijke flexibiliteit, na toevoeging van bevolegenheid in de multipelere regressieanalyse (gestandaardiseerde pad coëfficiënten)



Noot. * $p < .05$ ** $p < .01$

De energiebronnen die gemedieerd worden door bevolegenheid zijn grijs gekleurd.

De analyse van de invloed van werkgerelateerde energiebronnen is samengevoegd met de analyse van de invloed van persoonlijke energiebronnen. Zie toelichting in de tekst.

Organisatiebesef

Vervolgens is in tabel 8 zichtbaar dat werkgerelateerde feedback in verband kan worden gebracht met organisatiebesef ($\beta = .33$; $p < .01$), evenals bevolegenheid ($\beta = .27$; $p < .01$). Al eerder werd duidelijk dat feedback samenhangt met bevolegenheid ($\beta = .33$; $p < .01$). Bevolegenheid is een partiële mediator van de relatie tussen feedback en organisatiebesef, want de significantie van die relatie neemt af na toevoeging van bevolegenheid ($\beta = .24$; $p < .01$).

Uit figuur 5 blijkt dat de persoonlijke effectiviteit en eigenwaarde op het werk een directe invloed hebben op organisatiebesef, nadat bevolegenheid in de analyse is opgenomen (respectievelijk $\beta = .27$; $p < .01$ en $\beta = .44$; $p < .01$).

Tabel 8

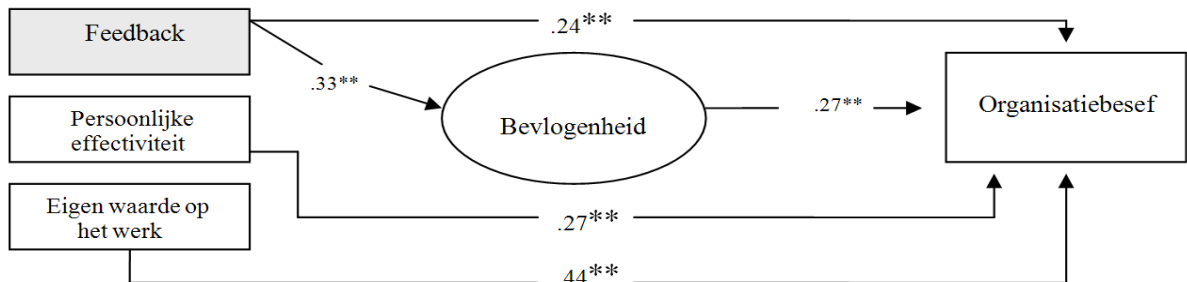
Multipele regressieanalyse met bevoegenheid als mediator tussen werkgerelateerde energiebronnen en organisatiebesef (beta-coëfficiënten; $N = 203$)

	Organisatiebesef		
	Model 1	Model 2	Model 3
Geslacht	.23**	.24**	.22**
Leeftijd	-.05	-.03	-.06
Functie in jaren	-.07	-.07	-.03
Feedback		.33**	.24**
Bevoegenheid			.27**
ΔR^2	.08**	.11**	.06**
R^2	8%	19%	25%

Noot. * $p < .05$ ** $p < .01$

Figuur 5

De energiebronnen die invloed uitoefenen op organisatiebesef, na toevoeging van bevoegenheid in de multipele regressieanalyse (gestandaardiseerde pad coëfficiënten)



Noot. * $p < .05$ ** $p < .01$

De energiebronnen die gemedieerd worden door bevoegenheid zijn grijs gekleurd.

De analyse van de invloed van werkgerelateerde energiebronnen is samengevoegd met de analyse van de invloed van persoonlijke energiebronnen. Zie toelichting in de tekst.

Balans

Werkgerelateerde sociale steun en feedback samen met balans (respectievelijk $\beta = .28$; $p < .01$ en $\beta = .21$; $p < .01$) en met bevoegenheid (respectievelijk $\beta = .27$; $p < .01$ en $\beta = .23$; $p < .01$), zie tabel 9. Bevoegenheid toont een relatie met balans ($\beta = .17$; $p < .05$) en medieert partieel de relatie tussen sociale steun en feedback enerzijds en balans anderzijds (respectievelijk naar $\beta = .23$; $p < .01$ en $\beta = .17$; $p < .05$).

In figuur 6 worden deze verbanden weergegeven. Tevens is zichtbaar hoe de persoonlijke energiebron optimisme een directe samenhang met de dimensie balans vertoont ($\beta = .41$; $p < .01$).

Tabel 9

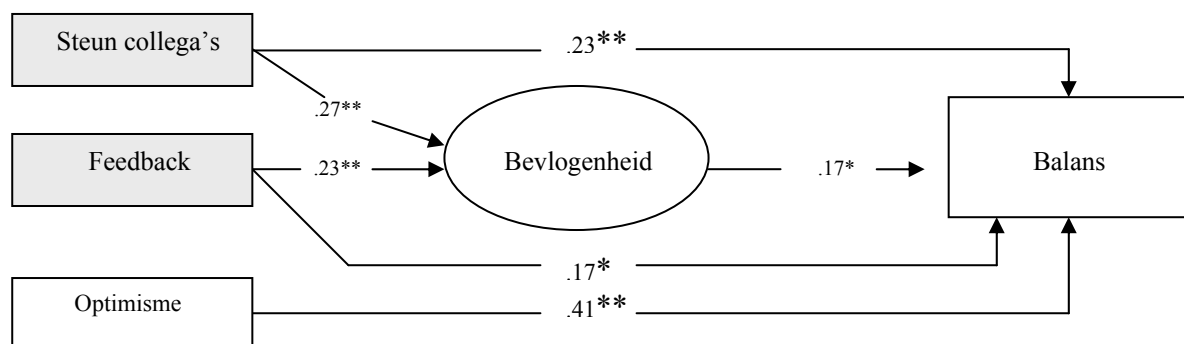
Multipele regressieanalyse met bevoegenheid als mediator tussen werkgerelateerde energiebronnen en balans (beta-coëfficiënten; $N = 203$)

	<u>Balans</u>		
	Model 1	Model 2	Model 3
Geslacht	-.04	-.05	-.06
Leeftijd	-.06	-.01	-.04
Functie in jaren	-.02	-.02	.01
Sociale steun		.28**	.23**
Feedback		.21**	.17*
Bevoegenheid			.17*
ΔR^2	.00	.16**	.02*
R^2	0%	16%	19%

Noot. * $p < .05$ ** $p < .01$

Figuur 6

De energiebronnen die invloed uitoefenen op balans, na toevoeging van bevoegenheid in de multipele regressieanalyse (gestandaardiseerde pad coëfficiënten)



Noot. * $p < .05$ ** $p < .01$

De energiebronnen die gemedieerd worden door bevoegenheid zijn grijs gekleurd.

De analyse van de invloed van werkgerelateerde energiebronnen is samengevoegd met de analyse van de invloed van persoonlijke energiebronnen. Zie toelichting in de tekst.

Over alle partiële mediaties is een Sobel test uitgevoerd. Al deze resultaten waren significant met $p < .01$. Geconcludeerd kan worden dat bevoegenheid in vier van de vijf gevallen de relatie medieert tussen werkgerelateerde energiebronnen en een dimensie van inzetbaarheid bij de leerkrachten. Alleen bij de dimensie vakinhoudelijke expertise (figuur 2) is er geen relatie met werkgerelateerde energiebronnen. Hypothese 4a wordt dus grotendeels bevestigd. Verder valt op dat feedback de werkgerelateerde energiebron is die, telkens via bevoegenheid, een grote voorspellende waarde heeft ten aanzien van de meeste dimensies van inzetbaarheid (drie verbanden, zie figuur 3, 5 en 6). Daarentegen wordt de relatie tussen persoonlijke energiebronnen en de vijf dimensies van inzetbaarheid slechts één keer

gemedieerd door bevlogenheid (dimensie anticipatie en optimalisatie, figuur 3). Op vier van de vijf dimensies van inzetbaarheid hebben persoonlijke energiebronnen een directe invloed, die niet door bevlogenheid wordt gemedieerd. Hypothese 4b kan dus niet worden aangenomen.

Verloopintentie

Tot slot is op eenzelfde wijze getoetst of bevlogenheid het verband tussen energiebronnen en verloopintentie medieert. Uit de uitgevoerde hiërarchische regressieanalyses (tabel 10 en 11) blijkt dat sociale steun, ontplooiingsmogelijkheden en eigenwaarde op het werk een negatieve samenhang vertonen met de verloopintentie van de leerkrachten (respectievelijk $\beta = -.20$; $p < .01$, $\beta = -.29$; $p < .01$ en $\beta = -.36$; $p < .01$) en een positieve samenhang met de mate van bevlogenheid (respectievelijk $\beta = .26$; $p < .01$, $\beta = .22$; $p < .01$ en $\beta = .38$; $p < .01$). Bevlogenheid is negatief gerelateerd aan verloopintentie ($\beta = -.16$; $p < .05$ in de analyse met werkgerelateerde energiebronnen en $\beta = -.19$; $p < .01$ in de analyse met persoonlijke energiebronnen) en medieert partieel het negatieve verband tussen sociale steun en ontplooiingsmogelijkheden enerzijds en verloopintentie anderzijds (respectievelijk $\beta = -.16$; $p < .05$ en $\beta = -.25$; $p < .01$). Ook wordt het negatieve verband tussen eigenwaarde op het werk en verloopintentie partieel door bevlogenheid gemedieerd ($\beta = -.29$; $p < .01$). Alle resultaten van de Sobel test waren significant met $p < .01$. In figuur 7 zijn de bevindingen grafisch zichtbaar gemaakt.

Niet alleen de werkgerelateerde energiebronnen van leerkrachten, maar ook de aanwezige persoonlijke energiebronnen beïnvloeden hun verloopintentie. Hieruit kan geconcludeerd worden dat hypothesen 5a en 5b worden aangenomen.

Tabel 10

Multipel regressieanalyse met bevlogenheid als mediator tussen werkgerelateerde energiebronnen en verloopintentie (beta-coëfficiënten; $N = 203$)

	Verloop		
	Model 1	Model 2	Model 3
Geslacht	.00	.03	.04
Leeftijd	-.17*	-.19**	-.18*
Functie in jaren	-.09	-.12	-.13
Sociale steun		-.20**	-.16*
Ontplooiing		-.29**	-.25**
Bevlogenheid			-.16*
ΔR^2	.05*	.17**	.02*
R^2	5%	22%	24%

Noot. * $p < .05$ ** $p < .01$

Tabel 11

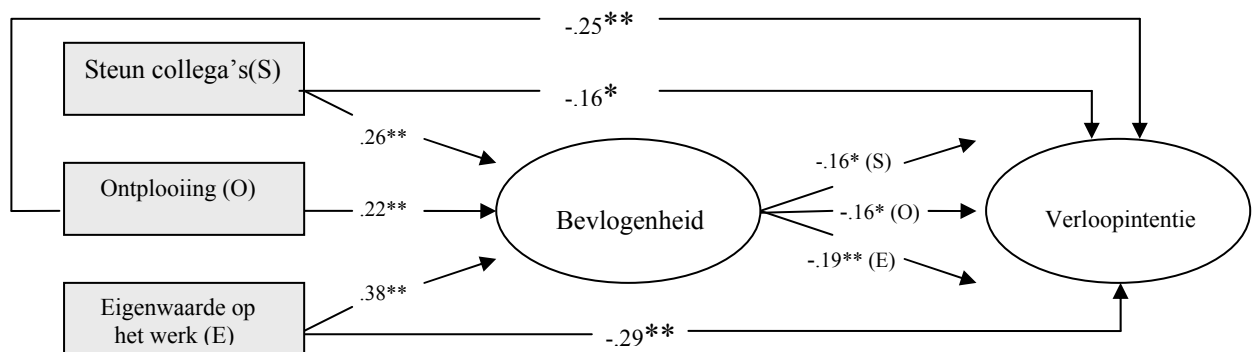
Multipelere regressieanalyse met bevolegenheid als mediator tussen persoonlijke energiebronnen en verloopintentie (beta-coëfficiënten; $N = 203$)

	Verloop		
	Model 1	Model 2	Model 3
Geslacht	.00	-.00	.02
Leeftijd	-.17*	-.22**	-.19*
Functie in jaren	-.09	-.11	-.13
Eigen waarde werk		-.36**	-.29**
Bevolegenheid			-.19**
ΔR^2	.05*	.13**	.03**
R^2	5%	18%	21%

Noot. * $p < .05$ ** $p < .01$

Figuur 7

De energiebronnen die invloed uitoefenen op verloopintentie, na toevoeging van bevolegenheid in de multipelere regressieanalyse (gestandaardiseerde pad coëfficiënten)



Noot. * $p < .05$ ** $p < .01$

De energiebronnen die gemedieerd worden door bevolegenheid zijn grijs gekleurd.

De analyse van de invloed van werkgerelateerde energiebronnen is samengevoegd met de analyse van de invloed van persoonlijke energiebronnen. Zie toelichting in de tekst.

Discussie

Het doel van deze studie was om, op basis van het theoretisch kader van het JD-R model, te toetsen of werkgerelateerde en persoonlijke energiebronnen via bevolegenheid samenhangen met positieve en negatieve uitkomsten in de werksituatie van leerkrachten. Geheel in lijn met de opkomst van de positieve psychologie (Seligman et al., 2005) én de toegenomen behoefte aan flexibele, zich ontwikkelende werknemers (Van Dam, 2004), zijn de vijf dimensies van inzetbaarheid als positieve uitkomstmaat opgenomen in het onderzoek (Van der Heijde & Van der Heijden,

2006). Bovendien zijn de werkgerelateerde energiebronnen van het motivatieproces aangevuld met persoonlijke energiebronnen. Hierbij is vanuit de huidige behoefte aan aanpassingsvermogen gekozen voor persoonlijke eigenschappen die te ontwikkelen zijn (Xanthopoulou et al., 2009).

Verwacht werd dat gemotiveerde, bevlogen leerkrachten beter inzetbaar zouden zijn dan de overige groep leerkrachten en dat zij tevens een lagere verloopintentie zouden hebben; de rol van leeftijd zou daarbij naar verwachting gecontroleerd moeten worden (hypothese 1, 2 en 3). Daarnaast werd voorspeld dat er een positieve relatie zou zijn tussen de verschillende energiebronnen en inzetbaarheid, via bevlogenheid (hypothese 4). En dat er negatieve relatie zou bestaan tussen de energiebronnen en verloopintentie, wederom gemedieerd door bevlogenheid (hypothese 5).

Beschouwing van de resultaten

Deze studie toont aan dat bevlogen leerkrachten op belangrijke punten verschillen van hun niet bevlogen collega's. Zij zijn, na controle voor leeftijd, beter inzetbaar en hebben een lagere verloopintentie. Hypothese 1, 2 en 3 kunnen derhalve worden aangenomen. Met andere woorden: bevlogen leerkrachten kunnen zich gemakkelijker aanpassen aan veranderingen en zijn minder snel van plan om de organisatie te verlaten. Voor een onderwijsorganisatie zijn zij dus de ideale werknemers. Verder blijken werkgerelateerde energiebronnen via bevlogenheid samen te hangen met vier van de vijf dimensies van inzetbaarheid, terwijl persoonlijke energiebronnen een meer directe invloed uitoefenen op inzetbaarheid. Hypothese 4a kan dan ook worden aangenomen, terwijl hypothese 4b wordt verworpen. Zoals verwacht bevestigen de resultaten dat energiebronnen negatief gerelateerd kunnen worden aan verloopintentie, waarbij bevlogenheid het verband medieert (hypothese 5).

De huidige studie levert een unieke bijdrage door te aan te tonen dat werkkenmerken via bevlogenheid kunnen leiden tot gunstige uitkomsten voor individuele leerkrachten en de onderwijsorganisatie als geheel. Autonomie, steun van collega's, ontplooiingsmogelijkheden en feedback zijn belangrijke werkgerelateerde energiebronnen voor leerkrachten die via bevlogenheid samenhangen met een hoge inzetbaarheid en een lage verloopintentie. Deze bevindingen komen overeen met de COR theorie (Hobfoll, 1989), omdat ze doen vermoeden dat er sprake is van een opwaartse, dynamische relatie tussen verschillende constructen in de werksituatie van

leerkrachten. Hierbij is een prominente rol weggelegd voor de werkgerelateerde energiebronnen, aangezien deze invloed uitoefenen op bevoegenheid én via bevoegenheid ook op inzetbaarheid en verloopintentie.

Eerdere studies onderstreepten het belang van werkgerelateerde energiebronnen (zie voor onderzoek onder leerkrachten bijvoorbeeld Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou, 2007 en Hakanen et al., 2006), maar nog niet eerder werd het motivatieproces van het JD-R model op deze wijze in verband gebracht met inzetbaarheid. Leerkrachten worden continu geconfronteerd met onderwijsveranderingen (Leune, 2001). De bevindingen uit het huidige onderzoek tonen aan dat leerkrachten die veel werkgerelateerde energiebronnen ervaren, beter inzetbaar zijn en daardoor in staat zijn om optimaal gebruik te maken van hun competenties en om te gaan met veranderingen (Van der Heijde & Van der Heijden, 2006).

Werkgerelateerde feedback blijkt, gemedieerd door bevoegenheid, een belangrijke energiebron te zijn in verband met inzetbaarheid. Dit komt overeen met de bevindingen van Bakker (2005). Hij toonde in zijn onderzoek onder muziekleraren aan dat feedback het sterkst samenhangt met het ervaren van balans. Balans werd in zijn onderzoek gezien als het evenwicht tussen de uitdagingen van een werksituatie en de eigen vaardigheden, wat overeenkomsten vertoont met de definitie van inzetbaarheid van Van der Heijde en Van der Heijden (2005). Er kan dus geconcludeerd worden dat feedback leerkrachten stimuleert om optimaal om te gaan met het inzetten van eigen competenties in een veranderende werksituatie. De waarde hiervan dient in het onderwijs niet onderschat te worden.

Het valt op dat er één dimensie van inzetbaarheid is waarop werkgerelateerde energiebronnen via bevoegenheid geen invloed uitoefenen: vakinhoudelijke expertise. Op het eerste gezicht druist dit tegen de verwachting in. Van der Heijde en Van der Heijden (2006) geven echter aan dat deze dimensie specifieke, vakgerelateerde competenties bevat terwijl de overige dimensies meer algemene competenties bevatten. De resultaten van Bakker, Demerouti en Verbeke (2004) ondersteunen dit. Zij toonden aan dat het motivatieproces van het JD-R model met name voorspellend is voor *extra-role performance*: inspanningen van werknemers die de officiële functie-eisen overstijgen en het effectief functioneren van een organisatie stimuleren (Podsakoff & MacKenzie, 1994). Daarentegen worden de verplichte, functiespecifieke activiteiten (*in-role performance*, Motowidlo & Van Scotter, 1994)

juist in verband gebracht met uitputting. Vanuit dit oogpunt is het te verwachten dat de vier meer algemene dimensies van inzetbaarheid samenhangen met het motivatieproces, terwijl resultaat uitblijft op de functiespecifieke dimensie vakinhoudelijke expertise.

Er valt nog iets op bij de dimensie vakinhoudelijke expertise. De verwachte positieve relatie met de controle variabele leeftijd is uitgebleven. Ondanks dat diverse wetenschappers (Nauta et al., 2005; Peeters & Van Emmerik, 2008) wijzen op de positieve relatie tussen leeftijd en het opbouwen van vakinhoudelijke expertise, is een dergelijk verband niet teruggevonden bij de deelnemende leerkrachten. Wel blijkt dat leerkrachten als zij ouder worden moeite hebben met veranderingen (te zien aan de lagere scores op inzetbaarheidsdimensies 2 en 3) en meer moeite hebben met het vinden van een balans. Met een toenemende vergrijzing op komst, duidt dit op het belang van het stimuleren van inzetbaarheid om te voorkomen dat oudere leerkrachten buitenspel worden gezet.

De relatie tussen persoonlijke energiebronnen en inzetbaarheid werd, tegen de verwachting in, slechts eenmaal gemedieerd door bevlogenheid. Vier maal bleef na het toevoegen van bevlogenheid als mediator, de directe invloed van persoonlijke energiebronnen overeind. Xantopoulou et al. (2009) benadrukten in hun studie dat persoonlijke energiebronnen eenzelfde invloed uitoefenen op bevlogenheid als werkgerelateerde energiebronnen. Daarnaast lieten Judge, Van Vianen en De Pater (2004) zien dat persoonskenmerken via bevlogenheid invloed uitoefenen op werkprestaties. Het onderhavige onderzoek bewijst echter dat zo'n gemedieerd verband niet altijd opgaat: wanneer motivatie wordt gerelateerd aan inzetbaarheid, hebben persoonlijke energiebronnen nauwelijks effect op bevlogenheid. Persoonlijke energiebronnen hebben kennelijk niet alleen een directe, gunstige uitwerking op bevlogenheid (Bakker, et al., 2008) maar eveneens op inzetbaarheid.

Het verband tussen persoonlijke energiebronnen en verloopintentie wordt wél door bevlogenheid gemedieerd, evenals het verband tussen werkgerelateerde energiebronnen en verloopintentie. Door de opbouw van energiebronnen te stimuleren wordt niet alleen de motivatie van leerkrachten gestimuleerd. Er wordt tevens voorkomen dat leerkrachten de intentie krijgen om de school te verlaten. Deze bevinding ondersteunt de relevantie van het motivatieproces zoals dat in het JD-R model wordt weergegeven.

Beperkingen en toekomstig onderzoek

Van de leerkrachten die hebben deelgenomen aan het onderzoek, kan 66% als bevlogen worden geclassificeerd (Schaufeli & Bakker, 2003). De gemiddelde score op de UBES-9 was 5.87 wat als ‘zeer hoog’ wordt beschouwd. De wijze waarop het onderzoek is verspreid is waarschijnlijk verantwoordelijk voor het hoge percentage bevlogen leerkrachten. Doordat het onderzoek vrijblijvend is verspreid zijn waarschijnlijk veel leerkrachten voor of tijdens het onderzoek uitgevallen. De kans is groot dat vooral gemotiveerde leerkrachten bereid zijn geweest om deel te nemen. Hierdoor kan er een *healthy worker effect* zijn opgetreden (Weed, 1986) en ligt het percentage bevlogen leerkrachten hoger dan gemiddeld. Om dit te in de toekomst tegen te gaan, lijkt het verstandig om (school-)organisaties te benaderen voor onderzoek. Vanuit de organisatie kunnen leerkrachten zo tot deelname worden verplicht, waardoor een representatieve groep participanten ontstaat (Goodwin, 2004).

Hierop aansluitend dient opgemerkt te worden dat de resultaten zijn verkregen op basis van zelfrapportages. Dit brengt het gevaar van *common method variance* met zich mee (Buckley, Cote & Comstock, 1990). Wellicht hebben de participanten volgens een bepaald sociaal wenselijk patroon geantwoord. Door toepassing van datatriangulatie kan dit in het vervolg worden voorkomen, omdat daarbij verschillende onderzoeksmethoden worden gecombineerd (Kimchi, Polivka, & Stevenson, 1991). Zo hebben Van der Heijde en Van der Heijden (2006) in hun onderzoek naar inzetbaarheid gebruik gemaakt van zelfrapportages en rapportages van leidinggevenden.

Ten derde mogen er wegens het cross-sectionele karakter van de studie geen uitspraken worden gedaan over causaliteit. Om definitieve conclusies te kunnen trekken zal er een longitudinale replicatie van het onderzoek gedaan moeten worden.

Deze drie beperkingen leiden ertoe dat er voorzichtigheid moet worden betracht bij het generaliseren van de onderzoeksresultaten. Vervolgonderzoek heeft bij voorkeur een longitudinaal karakter, om uitspraken te kunnen doen over causaliteit. Om de bevindingen te kunnen generaliseren naar andere beroepsgroepen, dient dergelijk onderzoek ook uitgevoerd te worden bij andere beroepsgroepen. Toch voldoen de gevonden verbanden grotendeels aan de vooraf opgestelde verwachtingen. De resultaten vloeien voort uit de theorie over het JD-R model (Salanova & Schaufeli, 2008; Schaufeli & Bakker, 2007) en de COR theorie van Hobfoll (1989). Hierdoor hebben de resultaten wel degelijk een toegevoegde waarde.

Behalve genoemde aanpassingen, zou toekomstig onderzoek zich kunnen richten op de rol van persoonlijke energiebronnen in het JD-R model, omdat deze energiebronnen andere relaties lieten zien dan verwacht. Verder zouden de dimensies van inzetbaarheid nader onderzocht kunnen worden, waarbij niet alleen gelet wordt op het verband met andere constructen maar ook op de samenhang van de afzonderlijke dimensies. Zo is uit het huidige onderzoek gebleken dat de dimensie vakinhoudelijke expertise niet altijd dezelfde samenhang vertoont met het motivatieproces als de andere dimensies van inzetbaarheid.

Tot slot wordt sterk aanbevolen om bij toekomstig onderzoek gebruik te maken van meer geavanceerde statische software, zoals AMOS (Arbuckle, 1997). In deze studie is een model getoetst met behulp van meerdere aparte analyses. AMOS maakt het eenvoudiger om een model in zijn geheel te toetsen en te vergelijken met alternatieve modellen. Zo ontstaat een vollediger beeld van de wijze waarop de constructen zich ten opzichte van elkaar verhouden.

Praktische implicaties

Geconcludeerd kan worden dat het belangrijk is om energiebronnen in de werksituatie van leerkrachten te stimuleren. Hierbij kan het gaan om werkgerelateerde energiebronnen, zoals autonomie, steun van collega's, ontplooiingsmogelijkheden en feedback. Maar ook persoonlijke, te ontwikkelen energiebronnen zoals persoonlijke effectiviteit, eigenwaarde op het werk en optimisme spelen een belangrijke rol. De aanwezige energiebronnen stellen leerkrachten in staat om hun werk op bevlogen wijze uit te oefenen en om te gaan met de vele veranderingen in het onderwijsveld. Bovendien zullen zij minder snel de intentie hebben om de school te verlaten.

Al met al een waardevolle investering.

Referentielijst

- Arbuckle, J. L. (1990). *Amos users' guide version 4.0*. Chicago, IL: Smallwaters.
- Bakker, A. B. (2005). Flow among music teachers and their students: The crossover of peak experiences. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 26-44.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.

- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management, 43*, 83-104.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology, 99*, 274-284.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior, 29*, 147-154.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress, 22*, 187-200.
- Bakker, A. B., Van Veldhoven, M. J. P. M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the demand-control model: Thriving on high job demands and resources. *Journal of Personnel Psychology, 9*, 3-16.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bandura, A. (1999). A social cognitive theory of personality. In L. Pervin & O. John (Ed.), *Handbook of personality* (2nd ed., pp. 154-196). New York: Guilford Publications.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations.
- Berntson, E., & Marklund, S. (2007). The relationship between perceived employability and subsequent health. *Work & Stress, 21*, 279-292.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: Where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews, 2*, 183-203.
- Brace, N., Kemp, R., & Snelgar, R. (2006). *SPSS for psychologists: A guide to data analysis using SPSS for Windows*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire en New York: Palgrave MacMillan.
- Brouwers, A., & Tomic, W. (2000). A longitudinal study of teacher burnout and perceived self-efficacy in classroom management. *Teaching and Teacher Education, 16*, 239-254.

- Buckley, M. R., Cote, J. A., & Comstock, S. M. (1990). Measurement errors in behavioral science: The case of personality/ attitude research. *Educational Psychological Measurement, 50*, 447-474.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioural sciences*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Cummings, T. T., & Worley, C. G. (2008). *Organization development & change*. USA, Ohio: Cengage Learning.
- De Cuyper, N., Bernhard-Oettel, C., Berntson, E., De Witte, H., & Alarco, B. (2008). Employability and employees' well-being: mediation by job insecurity. *Applied Psychology: An International Review, 57*, 488-509.
- DeFillippi, R., & Arthur, M. (1994). The boundaryless career: A competency-based perspective. *Journal of Organizational Behavior, 15*, 307-324.
- Emmer, E. T., & Hickman, J. (1991). Teacher efficacy in classroom management and discipline. *Educational and Psychological Measurement, 51*, 755-765.
- Erez, A., & Judge, T. A. (2001). Relationship of core self-evaluations to goal setting, motivation, and performance. *The Journal of Applied Psychology, 86*, 1270-1279.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior, 65*, 14-38.
- Gable, S., & Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of General Psychology, 9*, 103-110.
- Gierveld, J. H., & Bakker, A. B. (2005). *De invloed van de secretaresse*. Diemen: Manpower.
- Gold, Y., & Roth, R. A. (1993). *Teachers managing stress and preventing burnout. The professional health solution*. London: The Falmer Press.
- Goodwin, C. J. (2004). *Research In Psychology*. UK: John Wiley and Sons Ltd.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology, 43*, 495-513.
- Hall, D. T., & Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics, 26*, 22-37.
- Hill, J. (2003). Bleak future or new dawn? *The Psychologist, 16*, 137-138.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*, 513-524.

- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology, 6*, 307-324.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology, 84*, 632-643.
- Judge, T. A., Van Vianen, A. E. M., & De Pater, I. (2004). Emotional stability, core self-evaluations, and job outcomes: A review of the evidence and an agenda for future research. *Human Performance, 17*, 325-346.
- Kaiser, H. F. (1960). The application of electronic computers to factor analysis. *Educational and Psychological Measurement, 20*, 141-151.
- Kimchi, J., Polivka, B., & Stevenson, J. S. (1991). Triangulation: Operational definitions. *Nursing Research, 40*, 364-366.
- Kinnunen, U., Parkatti, T., & Rasku, A. (1994). Occupational well-being among aging teachers in Finland. *Scandinavian Journal of Educational Research, 38*, 315-332.
- Korunka, C., Kubicek, B., Schaufeli, W. B., & Hoonakker, P. (2009). Work engagement and burnout: Testing the robustness of the Job Demands-Resources model. *The Journal of Positive Psychology, 4*, 243-255.
- Leune, J. M. G. (2001). *Onderwijs in beweging; enige opmerkingen over veranderingen in het Nederlandse onderwijs gedurende het laatste kwart van de twintigste eeuw*. Den Haag: SCP.
- Llorens, S., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist? *Computers in Human Behavior, 23*, 825-841.
- Lorente, L., Salanova, M., Martínez, I., & Schaufeli, W. B. (2008). Extension of the Job Demands-Resources model in the prediction of burnout and engagement among teachers over time. *Psicothema, 20*, 354-360.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 695-706.
- Luthans, F., & Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Macey, W. W., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology, 1*, 3-30.

- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Reviews of Psychology, 52*, 397-422.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology, 79*, 475-480.
- Nauta, A., De Vroome, E., Cox, E., Korver, T., & Kraan, K. (2005). De invloed van functiotype op het verband tussen leeftijd en inzetbaarheid. *Gedrag en Organisatie, 18*, 326-337.
- Nunally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*. New York: Mc Graw Hill Inc.
- Peeters, M. C. W., & Van Emmerik, IJ. H. (2008). An introduction to the work and well-being of older workers: From managing threats to creating opportunities. *Journal of Managerial Psychology, 23*, 353-363.
- Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management, 30*, 591-622.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: construct definition, measurement and validation. *Academy of Management Journal, 32*, 622-648.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sale unit effectiveness. *Journal of Marketing Research, 31*, 351-363.
- Robson, S. M., Hansson, R. O., Abalos, A., & Booth, M. (2006). Successful aging: Criteria for aging well in the workplace. *Journal of Career Development, 33*, 156-177.
- Rothwell, W. J., & Lindholm, J. E. (1999). Competency identification, modelling and assessment in the USA. *International Journal of Training and Development, 3*, 90-105.
- 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*, 1217-1227.

- Salanova, M., Bakker, A. B., & Llorens, S. (2006). Flow at work: Evidence for an upward spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies*, 7, 1-22.
- Salanova, M., Peiró, J. M., & Schaufeli, W. B. (2002). Self-efficacy specificity and burnout among information technology workers: an extension of the job demand-control model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, 1-25.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 116-131.
- Schaufeli, W. B. (2009). *Een voorstel voor een "top-10" van persoonlijke hulpbronnen* (versie 1.2). Ongepubliceerd.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *UWES – Utrecht Work Engagement Scale: Test Manual*. Unpublished Manuscript, Utrecht University.
- 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 Behaviour*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2007). *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Bakker, A. B. (2006). Dr Jekyll and Mr Hyde: On the differences between work engagement and workaholism. In: R.J. Burke (Ed.), *Research companion to working time and work addiction* (pp.193-217). Northampton: Edward Elgar.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007b). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner, & D. P. Skarlicki (Eds.), *Managing social and ethical issues in organizations* (pp. 135-174). Greenwich, CT: Information Age Publishers.
- Scheier, M. F., & Carver, C. S. (1985). Optimism, coping, and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4, 219-247.

- Seligman, M. E. P. (1998). *Learned optimism*. New York: Simon and Schuster.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, *55*, 5-14.
- Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, *60*, 410-421.
- Thijssen, J. G. L., Van der Heijden, B. I. J. M., & Rocco, T. S. (2008). Toward the employability-link model: Current employment transition to future employment perspectives. *Human Resource Development Review*, *7*, 165-183.
- Van Dam, K. (2004). Antecedents and consequences of employability orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *13*, 29-51.
- Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2005). The development and psychometric evaluation of a multi-dimensional instrument for measuring employability. *Proceedings of the Partners' Conference 2005 of the Maastricht School of Management, 6th- 8th July, 2005* (pp. 211-238). Maastricht: MSM.
- Van der Heijde, C. M., & Van der Heijden, B. I. J. M. (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management*, *45*, 449-476.
- Van Veldhoven, M. J. P. M., De Jonge, J., Broersen, S., Kompier, M., & Meijman, T. F. (2002). Specific relationships between psychosocial job conditions and job-related stress: A three-level analytic approach. *Work and Stress*, *16*, 207-228.
- Van Veldhoven, M. J. P. M., & Meijman, T. (1994). *Het meten van psychosociale arbeidsbelasting met een vragenlijst: de vragenlijst beleving en beoordeling van de arbeid (VBBA)*. Amsterdam: Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden.
- Van Veldhoven, M. J. P. M., Meijman, T. F., Broersen, S., & Fortuin, R. J. (2002). *Handleiding VBBA 2002* (2^e editie). Amsterdam: Stichting Kwaliteitsbevordering Bedrijfsgezondheidszorg.
- Versloot, A. M., Glaudé, M. Th., & Thijssen, J. G. L. (1998). Employability: Een pluriform arbeidsmarktfenomeen. Amsterdam: Max Goote/ Synopsis.
- Weed, D. L. (1986). Historical roots of the health worker effect. *Journal of Occupational Medicine*, *28*, 343-347.

- Wefald, A. J., & Downey, R. G. (2009). Construct dimensionality of engagement and its relation with satisfaction. *The Journal of Psychology, 143*, 91-111.
- Wright, T. A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 437-442.
- Wright, T. A., Cropanzano, R., & Bonett, D. G. (2007). The moderating role of employee positive well-being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*, 93-104.
- 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*, 121-141.
- 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*, 235-244.
- Yeo, G., & Neal, A. (2006). An examination of the dynamic relationship between self-efficacy and performance across levels of analysis and levels of specificity. *Journal of Applied Psychology, 91*, 1088-1101.

Bijlage 1 Toelichting op het onderzoek

Betreft: **Onderzoek “Duurzaam inzetbaar in het onderwijs”**

Geachte heer, mevrouw,

In het onderwijs is het van cruciaal belang dat leerkrachten zo goed mogelijk functioneren. Het stimuleren van een optimale werksituatie blijkt namelijk gunstig te zijn voor medewerkers zelf én de schoolorganisatie: een win-win situatie! Momenteel wordt er dan ook veel aandacht besteed aan duurzaam en vitaal werken in het onderwijs.

Het is belangrijk dat er kennisvergroting plaats vindt. Door meer inzicht te krijgen in de factoren die het functioneren van leerkrachten stimuleren of belemmeren, kan in de praktijk het verschil worden gemaakt en duurzame inzetbaarheid van leerkrachten worden gestimuleerd.

Daarom voer ik op dit moment onderzoek uit naar duurzame inzetbaarheid in het onderwijs. Dit onderzoek doe ik in het kader van mijn studie Arbeids- en Organisationspsychologie aan de Universiteit Utrecht, in samenwerking met CBE HR.

Omdat het een zeer interessant onderzoek is, wil ik vragen om uw medewerking!

Meedoen aan het onderzoek is relatief eenvoudig: via onderstaande link komt u bij een digitale vragenlijst, die u in ieder geval tot 10 mei 2010 kunt invullen. U zult hier zo'n 20 minuten mee bezig zijn. Uiteraard worden alle gegevens vertrouwelijk behandeld.

Ik hoop dat u na het lezen van bovenstaande informatie enthousiast bent geworden en wilt deelnemen. Dit is de link naar het onderzoek:

<http://uurespondents.netq.nl/nq.cfm?q=e286a6de-219b-fb46-81aa-d00d5792f08a>

Mocht u meer informatie willen of na deelname geïnteresseerd zijn in de onderzoeksresultaten, dan kunt u mij bereiken via duurzaaminzetbaarzijn@gmail.com of 020-5217436 (op werkdagen van 9 to 17 uur). Indien u leerkrachten kent die ook aan dit onderzoek mee zouden willen werken, dan hoor ik dit natuurlijk graag van u via bovenstaande gegevens.

Alvast bedankt voor uw medewerking!

Vriendelijke groeten,

Judith de Graaff
Masterstudent Arbeids- en Organisationspsychologie
Universiteit Utrecht

Bijlage 2 Schalen van de werkgerelateerde energiebronnen

Autonomie

1. Moet u in het werk telkens dezelfde dingen doen?
2. Is voor uw werk creativiteit vereist?
3. Is uw werk gevarieerd?
4. Vraagt uw werk een eigen inbreng?
5. Doet uw werk voldoende beroep op al uw vaardigheden en capaciteiten?
6. Heeft u voldoende afwisseling in uw werk?

Steun van collega's

1. Kunt u op collega's rekenen wanneer u het in het werk wat moeilijk krijgt?
2. Kunt u als dat nodig is collega's om hulp vragen?
3. Voelt u zich in het werk gewaardeerd door collega's?

Ontplooiingsmogelijkheden

1. Ik kan mijzelf bij mijn bedrijf voldoende ontplooien.
2. Mijn werk biedt mij de mogelijkheid nieuwe dingen te leren
3. Binnen mijn bedrijf zijn er voor mij voldoende mogelijkheden om door te groeien naar een andere functie.
4. In mijn werk heb ik de mogelijkheden om mijn sterke punten te ontwikkelen

Feedback

1. Ik krijg voldoende informatie over het doel van mijn werk.
2. Mijn werk biedt mij mogelijkheden om er achter te komen hoe goed ik mijn werk doe.
3. Ik krijg voldoende informatie over het resultaat van mijn werk.

Antwoordcategorieën:

- 1 nooit
- 2 soms
- 3 regelmatig
- 4 vaak
- 5 altijd

Deze vragenlijst is afgeleid van de VBBA (Van Veldhoven & Meijman, 1994)

Bijlage 3 Schalen van de persoonlijke energiebronnen

Persoonlijke effectiviteit

1. Een leerling die de les verstoort, kan ik snel in het gareel brengen.
2. Er zijn zeer weinig leerlingen die ik niet aankan.
3. Ik kan ook lastige leerlingen bereiken.
4. Ook leerlingen die met heel andere dingen bezig zijn, kan ik bij de les betrekken.
5. Ik kan de juiste maatregelen nemen om de gang van zaken tijdens de les goed te laten verlopen.
6. Ik ben in staat leerlingen erop te wijzen dat ik passend gedrag belangrijk vind.
7. Ik kan heel goed orde houden.
8. Als leerlingen hun werk staken, lukt het me hen weer op het spoor te zetten.
9. Ik kan lastige leerlingen bij de les houden.
10. Het lukt me altijd leerlingen duidelijk te maken hoe zij zich dienen te gedragen.
11. Het lukt me adequaat te reageren op lastige leerlingen.
12. Ik kan lastige leerlingen ervan weerhouden de hele les te verpesten.
13. Ik weet welke regels geschikt zijn voor mijn leerlingen.
14. Ik ben in staat het schooljaar zo te beginnen dat leerlingen leren zich goed te gedragen.

Antwoordcategorieën:

- 1 nooit
- 2 soms
- 3 regelmatig
- 4 vaak
- 5 altijd

Deze vragenlijst is de Nederlandse versie van het instrument van Emmer en Hickman (1991), zie Brouwers en Tomic (2000)

Eigenwaarde op het werk

1. Ik tel mee op mijn school
2. Ik word serieus genomen op mijn school
3. Ik ben belangrijk voor mijn school
4. Ik word vertrouwd op mijn school
5. Op mijn school wordt er in mij geloofd
6. Ik kan het verschil maken voor mijn school
7. Ik ben waardevol voor mijn school

Antwoordcategorieën:

- 1 nooit
- 2 soms
- 3 regelmatig
- 4 vaak
- 5 altijd

Deze vragenlijst is gebaseerd op het meetinstrument van Pierce, Gardner, Cummings en Dunham (1989)

Optimisme

1. Ik ga uit van een goede afloop, ook als er dingen onzeker zijn in mijn werk
2. Als er iets fout kan gaan in mijn werk, dan gaat het ook fout
3. Ik bekijk mijn werk altijd van de zonnige kant
4. Ik ben optimistisch wat betreft mijn toekomst op het werk
5. Zaken in mijn werk lopen nooit zoals ik dat zou willen
6. Mijn motto op het werk is: achter de wolken schijnt de zon

Antwoordcategorieën:

- 1 nooit
- 2 soms
- 3 regelmatig
- 4 vaak
- 5 altijd

Deze vragenlijst is gebaseerd op het meetinstrument van Scheier en Carver (1985)

Bijlage 4 WERKBELEVINGSLIJST (UBES) ©

*De volgende uitspraken hebben betrekking op hoe u uw werk beleeft en hoe u zich daarbij voelt. Wilt U aangeven hoe vaak iedere uitspraak op u van toepassing is door steeds het **best passende** cijfer (van 0 tot 6) in te vullen.*

	Sporadisch	Af en toe	Regelmatig	Dikwijls	Zeer dikwijls	Altijd
0	1	2	3	4	5	6
Nooit	Een paar keer per jaar of minder	Eens per maand of minder	Een paar keer per maand	Eens per week	Een paar keer per week	Dagelijks

1. _____ Op mijn werk bruis ik van energie.
2. _____ Als ik werk voel ik me fit en sterk.
3. _____ Ik ben enthousiast over mijn baan.
4. _____ Mijn werk inspireert mij.
5. _____ Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan
6. _____ Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig.
7. _____ Ik ben trots op het werk dat ik doe.
8. _____ Ik ga helemaal op in mijn werk.
9. _____ Mijn werk brengt mij in vervoering.

© Schaufeli & Bakker (2003). De UBES mag vrij gebruikt worden voor niet-commerciële wetenschappelijke doeleinden. Het is verboden om, zonder schriftelijke toestemming vooraf van de auteurs, de vragenlijst te gebruiken voor commerciële en/of niet-wetenschappelijke doelstellingen

Bijlage 5 Meetinstrument Inzetbaarheid ©

U en Uw Werk

In dit gedeelte van de vragenlijst, willen we graag Uw mening over Uzelf in relatie tot Uw werk en Uw loopbaan. Er zijn geen goede of foute antwoorden. Het gaat ons om Uw persoonlijke visie.

De eerste serie beweringen gaat over verschillende aspecten van Uw functioneren. Soms verwijzen de beweringen naar Uw functioneren gedurende het afgelopen jaar, en soms naar Uw functioneren in zijn algemeenheid. Beantwoord U alstublieft deze vragen door de meest geschikte antwoordcategorie te kiezen.

1	2	3	4	5	6
<i>helemaal niet/geen</i>	<i>nauwelijks</i>	<i>in niet zo'n sterke mate</i>	<i>in tamelijk sterke mate</i>	<i>in sterke mate</i>	<i>in zeer sterke mate</i>

- | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Ik heb last van werkstress. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2. Ik neem verantwoordelijkheid voor het behoud van mijn arbeidsmarktwaarde. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3. Ik pak de ontwikkeling van mijn minder sterke kanten systematisch aan. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4. Ik ben er op gericht om mezelf continu verder te ontwikkelen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5. Mijn werk en privé-leven zijn in balans. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6. Ik ben betrokken bij het bereiken van de missie van onze organisatie/afdeling. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7. Mijn werken, leren en leven zijn in harmonie met elkaar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 8. Mijn werkinspanningen zijn in verhouding met wat ik er voor terug krijg (primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, werkplezier). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 9. De tijd die ik besteed aan mijn werk en loopbaanontwikkeling enerzijds, en mijn persoonlijke ontwikkeling en ontspanning anderzijds, is evenwichtig verdeeld. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 10. De mate waarin ik gericht ben op het bereiken van mijn eigen werk doelen is in balans met de mate waarin ik collega's ondersteun. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 11. De mate waarin ik gericht ben op het bereiken van mijn eigen loopbaan doelen is in balans met de mate waarin ik collega's ondersteun. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

Gebruikt U alstublieft de onderstaande antwoordcategorieën bij de volgende set van beweringen.

1	2	3	4	5	6
<i>nooit</i>	<i>zelden</i>	<i>soms</i>	<i>tamelijk vaak</i>	<i>vaak</i>	<i>zeer vaak</i>

- | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| 12. Ik ben in het afgelopen jaar actief bezig geweest met het verkennen van aangrenzende gebieden om te zien waar succes geboekt zou kunnen worden. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 13. Ik besteed bewust aandacht aan het toepassen van door mij nieuw verworven kennis en vaardigheden. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 14. Ik heb in het afgelopen jaar met mijn werk aangesloten bij de nieuwste ontwikkelingen op mijn gebied. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 15. Ik doe iets extra voor mijn organisatie/afdeling bovenop datgene dat | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

- direct tot mijn verantwoordelijkheden behoort.
16. Ik ondersteun de bedrijfsprocessen binnen mijn organisatie. 1 2 3 4 5 6
17. In mijn werk neem ik ... het initiatief om verantwoordelijkheden met collega's te delen. 1 2 3 4 5 6
18. In mijn organisatie neem ik deel aan het vormen van een gemeenschappelijke visie met betrekking tot waarden en doelen. 1 2 3 4 5 6
19. Ik deel mijn ervaring en kennis ... met anderen. 1 2 3 4 5 6

20. Ik pas me aan veranderingen op mijn werkplek aan.
zeer *tamelijk* *niet zo* *tamelijk* *gemakkelijk* *zeer*
moeilijk *moeilijk* *gemakkelijk* *gemakkelijk* *gemakkelijk* *gemakkelijk*

21. Het lijkt me moeilijk om, indien noodzakelijk, van organisatie te veranderen.
zeer *tamelijk* *niet zo* *tamelijk* *gemakkelijk* *zeer*
moeilijk *moeilijk* *gemakkelijk* *gemakkelijk* *gemakkelijk* *gemakkelijk*

1	2	3	4	5	6
<i>zeer slecht</i>	<i>tamelijk slecht</i>	<i>niet zo goed</i>	<i>tamelijk goed</i>	<i>goed</i>	<i>zeer goed</i>

22. Ik acht mezelf in staat om diepgaande kennisinhoudelijke discussies op mijn werkgebied aan te gaan. 1 2 3 4 5 6
23. Ik was in het afgelopen jaar, over het algemeen, in staat om mijn werkzaamheden secuur en met weinig fouten uit te voeren. 1 2 3 4 5 6
24. Ik was in het afgelopen jaar, over het algemeen, in staat om snel beslissingen ten aanzien van mijn werkaanpak te nemen. 1 2 3 4 5 6
25. Ik acht mezelf in staat om aan te geven wanneer mijn *kennis* ontoereikend is voor het uitvoeren van een taak of het oplossen van een probleem. 1 2 3 4 5 6
26. Ik acht mezelf in staat om op een begrijpelijke manier informatie te geven over mijn werk. 1 2 3 4 5 6
27. Ik ben over het algemeen in staat om hoofd- en bijzaken te onderscheiden en prioriteiten te stellen. 1 2 3 4 5 6
28. Ik was in het afgelopen jaar, over het algemeen, in staat om mijn werkzaamheden zelfstandig uit te voeren. 1 2 3 4 5 6
29. Ik acht mezelf in staat om collega's met vragen omtrent de werkaanpak, echt verder te helpen. 1 2 3 4 5 6
30. Ik acht mezelf in staat om de 'voors en tegens' van bepaalde keuzes omtrent werkmethoden, materialen en technieken op mijn gebied af te wegen en te beredeneren. 1 2 3 4 5 6
31. Ik vind mezelf, over het algemeen, in mijn werk. 1 2 3 4 5 6

Hoe zou U zichzelf op de volgende aspecten van Uw werk beoordelen als U deze zespuntsschaal als uitgangspunt neemt?

1	2	3	4	5	6
<i>zeer slecht</i>	<i>tamelijk slecht</i>	<i>niet zo goed</i>	<i>tamelijk goed</i>	<i>goed</i>	<i>zeer goed</i>

32. Een hoge mate van betrokkenheid bij mijn werk en op het juiste moment een stapje terug doen, zijn bij mij in evenwicht. 1 2 3 4 5 6
33. Ik pas me aan ontwikkelingen binnen mijn organisatie aan. 1 2 3 4 5 6

34. Bij het formuleren van mijn loopbaandoelen houd ik rekening met de externe marktvrage. 1 2 3 4 5 6

35. Na mijn werk kan ik mij over het algemeen ontspannen. 1 2 3 4 5 6

De volgende items gaan over hoe U zichzelf ziet in relatie tot verschillende aspecten van Uw werk, Uw expertisegebied en Uw huidige positie.

36. Ik besteed tijd aan verbetering van dié kennis en vaardigheden die mijn werk ten goede komen.

zeer weinig *tamelijk weinig* *niet zo veel* *tamelijk veel* *veel* *zeer veel*

37. Ik heb vertrouwen in mijn capaciteiten op mijn werkterrein.

zeer weinig *tamelijk weinig* *niet zo veel* *tamelijk veel* *veel* *zeer veel*

38. Ik weet invloed uit te oefenen binnen onze organisatie.

zeer weinig *tamelijk weinig* *niet zo veel* *tamelijk veel* *veel* *zeer veel*

39. Mijn vaardigheden zijn kwalitatief gezien van niveau.

zeer laag *tamelijk laag* *niet zo hoog* *tamelijk hoog* *hoog* *zeer hoog*

40. Ik speel over het algemeen in op veranderingen in mijn werkomgeving.

zeer langzaam *tamelijk langzaam* *niet zo snel* *tamelijk snel* *snel* *zeer snel*

41. Ik speel over het algemeen..... in op veranderingen in mijn sector/branche.

zeer langzaam *tamelijk langzaam* *niet zo snel* *tamelijk snel* *snel* *zeer snel*

42. Ik bracht in het afgelopen jaar deel van mijn werkzaamheden tot een goed einde.

een zeer klein *een tamelijk klein* *niet zo'n groot* *een tamelijk groot* *een groot* *een zeer groot*

43. Ik voelde mij in het afgelopen jaar als ik aan het werk was.

zeer onzeker *tamelijk onzeker* *niet zo zeker* *tamelijk zeker* *zeker* *zeer zeker*

44. Ik streef ernaar dat mijn taken pakket is.

zeer weinig gevarieerd *tamelijk weinig gevarieerd* *niet zo gevarieerd* *tamelijk gevarieerd* *gevarieerd* *zeer gevarieerd*

45. Ik heb zelf dunk van de prestaties die ik in het afgelopen jaar leverde.

een zeer *een tamelijk* *niet zo'n* *een* *een hoge* *een*
lage *lage* *hoge* *tamelijk* *hoge* *zeer*
hoge

46. Ik sta tegenover veranderingen in mijn functie.

zeer *tamelijk* *niet zo* *tamelijk* *positief* *zeer*
negatief *negatief* *positief* *positief* *positief*

47. Ik vind het om met nieuwe mensen te werken.

zeer *tamelijk* *niet zo* *tamelijk* *aangenaam* *zeer*
onaangenaam *onaangenaam* *aangenaam* *aangenaam* *aangenaam*

Deze vragenlijst is ontwikkeld door Van der Heijde & Van der Heijden (2006) ©

Bijlage 6 Schaal verloopintentie

1. Ik denk er wel eens over om van baan te veranderen
2. Ik denk er wel eens over om werk buiten deze organisatie te zoeken
3. Ik ben van plan om het komend jaar van baan te veranderen
4. Ik ben van plan om het komend jaar werk buiten deze organisatie te zoeken

Antwoordcategorieën:

- | | |
|---|----------------------------------|
| 1 | helemaal mee oneens |
| 2 | mee oneens |
| 3 | niet mee eens en niet mee oneens |
| 4 | mee eens |
| 5 | helemaal mee eens |

Deze vragenlijst is afgeleid van de VBBA (Van Veldhoven & Meijman, 1994)

Bijlage 7 Overzicht van alle uitgevoerde multiple regressieanalyses (N = 203)

Tabel 10

Multipel regressieanalyse met bevoegdheid als mediator tussen werkgerelateerde energiebronnen en vakinhoudelijke expertise (beta-coëfficiënten; N = 203)

	Vakinhoudelijke expertise		
	Model 1	Model 2	Model 3
Geslacht	-.01	-.01	-.02
Leeftijd	-.05	-.04	-.05
Functie in jaren	-.13	-.13	-.11
Feedback		.18*	.14
Bevoegdheid			.12
ΔR^2	.03	.03*	.01
R^2	3%	6%	7%

Noot. * $p < .05$ ** $p < .01$

Tabel 11

Multipel regressieanalyse met bevoegdheid als mediator tussen persoonlijke energiebronnen en vakinhoudelijke expertise (beta-coëfficiënten; N = 203)

	Vakinhoudelijke expertise		
	Model 1	Model 2	Model 3
Geslacht	-.01	.01	.01
Leeftijd	-.05	.06	.07
Functie in jaren	-.13	-.12	-.13
Pers. effectiviteit		.46**	.47**
Eigenwaarde werk		.23**	.25**
Bevoegdheid			-.06
ΔR^2	.03	.30**	.00
R^2	3%	33%	33%

Noot. * $p < .05$ ** $p < .01$

Tabel 12

Multipel regressieanalyse met bevoegdheid als mediator tussen werkgerelateerde energiebronnen en anticipatie en optimalisatie (beta-coëfficiënten; N = 203)

	Anticipatie en optimalisatie		
	Model 1	Model 2	Model 3
Geslacht	.11	.12	.09
Leeftijd	-.15	-.14	-.17*
Functie in jaren	-.02	-.02	.02
Feedback		.22**	.11
Bevoegdheid			.33**
ΔR^2	.05*	.05**	.10**
R^2	5%	10%	19%

Noot. * $p < .05$ ** $p < .01$

Tabel 13

Multipale regressieanalyse met bevoegenheid als mediator tussen persoonlijke energiebronnen en anticipatie en optimalisatie (beta-coëfficiënten; $N = 203$)

	Anticipatie en optimalisatie		
	Model 1	Model 2	Model 3
Geslacht	.11	.13	.10
Leeftijd	-.15	-.07	-.11
Functie in jaren	-.02	-.02	.01
Pers. effectiviteit		.35**	.30**
Eigenwaarde werk		.20**	.12
Bevoegenheid			.24**
ΔR^2	.05*	.19**	.05*
R^2	5%	24%	28%

Noot. * $p < .05$ ** $p < .01$

Tabel 14

Multipale regressieanalyse met bevoegenheid als mediator tussen werkgerelateerde energiebronnen en persoonlijke flexibiliteit (beta-coëfficiënten; $N = 203$)

	Persoonlijke flexibiliteit		
	Model 1	Model 2	Model 3
Geslacht	.08	.05	.05
Leeftijd	-.15	-.16*	-.18*
Functie in jaren	-.21**	-.19*	-.17*
Autonomie		.14*	.02
Bevoegenheid			.26**
ΔR^2	.11**	.02*	.05*
R^2	11%	13%	19%

Noot. * $p < .05$ ** $p < .01$

Tabel 15

Multipale regressieanalyse met bevoegenheid als mediator tussen persoonlijke energiebronnen en persoonlijke flexibiliteit (beta-coëfficiënten; $N = 203$)

	Persoonlijke flexibiliteit		
	Model 1	Model 2	Model 3
Geslacht	.08	.06	.05
Leeftijd	-.15	-.14	-.15*
Functie in jaren	-.21**	-.14*	-.14
Pers. effectiviteit		.13*	.12
Optimisme		.38**	.35**
Bevoegenheid			.09
ΔR^2	.11**	.19**	.01
R^2	11%	30%	31%

Noot. * $p < .05$ ** $p < .01$

Tabel 16

Multipere regressieanalyse met bevoegenheid als mediator tussen werkgerelateerde energiebronnen en organisatiebesef (beta-coëfficiënten; $N = 203$)

	Organisatiebesef		
	Model 1	Model 2	Model 3
Geslacht	.23**	.24**	.22**
Leeftijd	-.05	-.03	-.06
Functie in jaren	-.07	-.07	-.03
Feedback		.33**	.24**
Bevoegenheid			.27**
ΔR^2	.08**	.11**	.06**
R^2	8%	19%	25%

Noot. * $p < .05$ ** $p < .01$

Tabel 17

Multipere regressieanalyse met bevoegenheid als mediator tussen persoonlijke energiebronnen en organisatiebesef (beta-coëfficiënten; $N = 203$)

	Organisatiebesef		
	Model 1	Model 2	Model 3
Geslacht	.23**	.25**	.24**
Leeftijd	-.05	.07	.05
Functie in jaren	-.07	-.05	-.04
Pers. effectiviteit		.29**	.27**
Eigenwaarde werk		.48**	.44**
Bevoegenheid			.11
ΔR^2	.08**	.37**	.01
R^2	8%	45%	46%

Noot. * $p < .05$ ** $p < .01$

Tabel 18

Multipere regressieanalyse met bevoegenheid als mediator tussen werkgerelateerde energiebronnen en balans (beta-coëfficiënten; $N = 203$)

	Balans		
	Model 1	Model 2	Model 3
Geslacht	-.04	-.05	-.06
Leeftijd	-.06	-.01	-.04
Functie in jaren	-.02	-.02	.01
Sociale steun		.28**	.23**
Feedback		.21**	.17*
Bevoegenheid			.17*
ΔR^2	.00	.16**	.02*
R^2	0%	16%	19%

Noot. * $p < .05$ ** $p < .01$

Tabel 19

Multipole regressieanalyse met bevoegenheid als mediator tussen persoonlijke energiebronnen en balans (beta-coëfficiënten; $N = 203$)

	Balans		
	Model 1	Model 2	Model 3
Geslacht	-.04	-.06	-.07
Leeftijd	-.06	-.04	-.05
Functie in jaren	-.02	.07	.07
Eigenwaarde werk		.16*	.15
Optimisme		.43**	.41**
Bevoegenheid			.08
ΔR^2	.00	.29**	.01
R^2	0%	29%	30%

Noot. * $p < .05$ ** $p < .01$

Tabel 20

Multipole regressieanalyse met bevoegenheid als mediator tussen werkgerelateerde energiebronnen en verloop (beta-coëfficiënten; $N = 203$)

	Verloop		
	Model 1	Model 2	Model 3
Geslacht	.00	.03	.04
Leeftijd	-.17*	-.19**	-.18*
Functie in jaren	-.09	-.12	-.13
Sociale steun		-.20**	-.16*
Ontplooiing		-.29**	-.25**
Bevoegenheid			-.16*
ΔR^2	.05*	.17**	.02*
R^2	5%	22%	24%

Noot. * $p < .05$ ** $p < .01$

Tabel 21

Multipole regressieanalyse met bevoegenheid als mediator tussen persoonlijke energiebronnen en verloop (beta-coëfficiënten; $N = 203$)

	Verloop		
	Model 1	Model 2	Model 3
Geslacht	.00	-.00	.02
Leeftijd	-.17*	-.22**	-.19*
Functie in jaren	-.09	-.11	-.13
Eigenwaarde werk		-.36**	-.29**
Bevoegenheid			-.19**
ΔR^2	.05*	.13**	.03**
R^2	5%	18%	21%

Noot. * $p < .05$ ** $p < .01$