



Onderzoek naar verloopintentie van opleidingsmanagers in het ROC van Amsterdam



Naam: Marcel Schouwerwou
Studentnummer: s1068823
Opleiding: Master Bedrijfskunde – Radboud Management Academy
Datum: 03-04-2023
Begeleider: dr. J.P. (Jeroen) de Jong
Tweede beoordelaar: prof. dr. (Paul) Hendriks

Voorwoord

Met het schrijven en afronden van deze masterthesis sluit ik voorlopig mijn periode aan de Radboud Management Academy (RMA) af. Voorlopig aangezien ik de studie MSc Bedrijfskunde als dusdanig waardevol en plezierig heb ervaren, en daardoor toekomstige opleidingen aan de RMA niet uitsluit. De organisatie van deze opleiding zorgt voor een heel realistisch proces om gegeven de privé omstandigheden (lees: werk/gezin) het traject niet alleen succesvol af te sluiten, maar ook echt te beleven. Het proces van idee naar het afronden van deze thesis is daar absoluut een voorbeeld van. Vandaar dat ik graag een aantal mensen wil benoemen die dit mede mogelijk hebben gemaakt.

Allereerst wil ik de organisatie ROC van Amsterdam, en in het bijzonder mijn direct leidinggevende Debby Saptanno bedanken voor het vertrouwen in mij. Jij herkende en erkende mijn behoefte tot zelfontwikkeling en maakte mijn niet alledaagse keus voor deze opleiding absoluut mogelijk. Ook wil ik graag mijn afstudeerbegeleider Jeroen bedanken. Jouw ongelooflijk prettige manier van feedback verzorgen, de inzichten die je mij hebt verschaft over het exploratief denken en de laagdrempelige benadering, heeft gezorgd voor vertrouwen in het proces en de uitkomst hiervan.

Als laatst wil ik graag stilstaan bij mijn vrouw Elise die mij ruim twee jaar lang heeft geholpen in het volgen van de studie. Ik zeg geholpen omdat tijd de belangrijkste variabele is, maar gelijk ook de moeilijkste in een gezin met drie kinderen en jouw eigen succesvolle en turbulente onderneming. Jij hebt niet alleen ruimte gecreëerd, maar daar bovenop vaak waardering uitgesproken. Zonder dat was deze gehele studie een onhaalbare exercitie geworden, eeuwige dank daarvoor.

Ongetwijfeld dat er een aantal mediërende en/of modererende partijen nog het vermelden waard zijn, neemt niet weg dat ik u veel leesplezier wens.

Marcel Schouwerwou
Den Haag, maart 2023

Managementsamenvatting

Projectkader

De stichting ROC van Amsterdam-Flevoland, hierna te noemen ROCvA, verzorgt gezamenlijk ruim 300 opleidingen aan ongeveer 45.718 studenten. Het ROCvA bestaat uit 12 colleges (9 ROC van Amsterdam, 3 ROC van Flevoland) met ongeveer 3.015 medewerkers in fte (ROC van Amsterdam, 2021). Elk college aangestuurd door een directieteam, bestaat uit meerdere teams die onder leiding staan van een opleidingsmanager. Er is een duidelijk verschil te zien in verloop tussen de 88 opleidingsmanagers en de andere functies binnen het ROCvA, waarbij de verloopcijfers van de opleidingsmanagers tot wel twee keer zo hoog zijn. De opleidingsmanager heeft als leidinggevend functionaris een breed pakket aan processen die beheerst dienen te worden, met teams in grootte die kunnen oplopen tot ca. 70 deelnemers. Omdat er vaak tussen de opleidingsmanager en het team geen sprake is van een tussenlaag, is de opleidingsmanager buiten het strategische en tactische niveau veelal operationeel aan het regelen. De werkcondities van de opleidingsmanager is vanuit psychosociaal perspectief vandaar hoog te noemen. Op grond van het praktijkprobleem is de volgende doelstelling bepaald: 'Het doen van aanbevelingen aan de afdeling HRM van het ROC van Amsterdam over het beleid van werkcondities van de functie opleidingsmanager in relatie tot het hogere verloop. Dit door inzicht te geven in de huidige staat van de psychosociale werkcondities en de relatie hiervan met verloopintentie van opleidingsmanagers binnen het ROC van Amsterdam'.

Door zorg van uitgebreid literatuuronderzoek is een overzicht van dimensies schematisch weergegeven en gekoppeld aan bevindingen vanuit de interviews in het vooronderzoek. Het daaruit voorgestelde conceptuele model bestaat uit een clustering van drie dimensies met onderliggende topics; (1) *Component complexity*, (2) *Dynamic complexity*, (3) *Werkdruk*. Met dit model is inzicht verkregen in hoe de huidige staat van de psychosociale werkcondities van opleidingsmanagers binnen het ROCvA eruit zien.

Dit praktijkgericht diagnostisch onderzoek maakt gebruik van een enkelvoudige casestudy waarbij de primaire bron de respondenten van de diepte-interviews opleidingsmanagers zijn. Naast de primaire bron worden bedrijfsdocumenten geraadpleegd om zodoende triangulatie van bronnen toe te passen. Naar aanleiding van het empirische deel van dit onderzoek wordt schematisch de onderliggende topics aangevuld met indicatoren, en wordt de relevantie ten aanzien van verloopintentie bepaald. De relevante topics gespecificeerd met indicatoren vormen de kern van de voorgestelde aanbevelingen.

Van de voorgestelde topics binnen de psychosociale werkcondities werden variëteit, grootte en actiecomplexiteit zowel expliciet als impliciet benoemd als mogelijke oorzaak van verloopintentie.

Uneven work patterns werd alleen impliciet benoemd aan mogelijk oorzaak, tijdsafhankelijke vraag werd daarnaast niet genoemd als mogelijke oorzaak van verloopintentie. Verder bleek dat de relatie van de topics op verloopintentie mogelijk beïnvloed worden door factoren die deze relatie kunnen afzwakken (lees: moderatoren). Er is hierbij onderscheid gemaakt tussen externe hulpbronnen als; steun leidinggevend, ondersteunende diensten, coaching, kennisdeling en de interne hulpbron; karaktereigenschappen.

Uit het empirische deel van dit onderzoek blijkt dat er een relatie is tussen psychosociale werkcondities en verloopintentie van opleidingsmanagers bij het ROCvA. Binnen de drie topics (variëteit, grootte en actiecomplexiteit) die zowel expliciet als impliciet benoemd zijn als mogelijke oorzaak van verloopintentie komt de duiding ‘totale integrale verantwoording’ telkens direct en/of indirect terug. De combinatie van de ervaren totale integrale verantwoording en de karakteristieken van het werk lijkt een prominent vraagstuk te zijn ten aanzien van de gedachte om te stoppen met het werk. De omschreven hulpbronnen lijken daarbij de relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele te beïnvloeden. De topics die als mogelijk problematisch werden aangestipt dragen eveneens bij aan de positief ervaren uitdagingen van het werk. Echter kunnen deze topics een punt bereiken waarbij uitdaging plaats maakt voor problematische situaties, vandaar dat hulpbronnen de uitkomst van deze topics mogelijk kunnen beïnvloeden (lees: wel/geen verloopintentie). Op basis van de feedback van opleidingsmanagers zelf, bedrijfsdocumenten en persoonlijke kennis/ervaring als werknemer binnen het ROCvA, zijn hulpbronnen schematisch gekoppeld aan topics van de psychosociale werkcondities. De omschreven bijdrage die hulpbronnen zouden kunnen leveren representeren voor een deel de actuele stand van zaken (ter bestendiging), maar zeker ook de mogelijk gewenste situatie (ter optimalisatie).

Inhoud

Voorwoord	1
Managementsamenvatting	2
Hoofdstuk 1. Conceptueel Ontwerp	6
1.1 Inleiding	6
1.2 Projectkader.....	6
1.3 Probleemomschrijving	6
1.4 Mogelijke oorzaak.....	7
1.5 Doelstelling	8
1.6 Onderzoeksmodel	9
1.7 Vraagstelling.....	9
Hoofdstuk 2. Conceptueel Model	11
2.1 Inleiding	11
2.2 Verloopintentie	11
2.3 Psychosociale werkcondities.....	12
2.4 Verloopintentie & psychosociale werkcondities	13
2.4.1 The Job Characteristics Model	13
2.4.2 JD-R Model	14
2.4.3 JD-R en verloopintentie.....	17
2.4.4 The Job Characteristics Model en verloopintentie.....	18
2.4.5 Psychosociale werkcondities en verloopintentie	18
2.4.6 Verantwoording clustering dimensies onafhankelijke variabele	19
2.4.7 Overige verklaringen	20
2.5 Conceptueel Model	21
Hoofdstuk 3. Onderzoekstechnisch Ontwerp	22
3.1 Inleiding	22
3.2 Achtergrond onderzoek	22
3.3 Verzamelen van gegevens	22
3.3.1 Selectie van bronnen en methoden	22
3.4 Operationalisering	24
3.5 Data-analyse.....	25
3.6 Ethische verantwoording	25
4. Resultaten en analyse	27

4.1 Inleiding	27
4.2 Verloopintentie	27
4.2.1 Daadwerkelijk verloop & gedachte om te stoppen	27
4.2.2 Medewerkersonderzoek 2020	28
4.2.3 Conclusie	29
4.3 Psychosociale werkcondities en verloopintentie	30
4.3.1 Factoren die verloopintentie versterken	30
4.3.2 Factoren die de rol van psychosociale werkcondities afzwakken	34
4.4 Nieuw conceptueel model	37
5. Conclusies, implicatie en aanbevelingen	38
5.1 Inleiding	38
5.2 Conclusies	38
5.2.1 Conclusie empirische deelvragen (4/5)	38
5.2.2 Conclusie analytische hoofdvraag (6)	39
5.3 Theoretische implicaties	39
5.4 Praktische implicaties	41
5.4.1 Aanbevelingen voor het ROC van Amsterdam	41
5.4.2 Beperkingen onderzoek en aanbevelingen vervolgonderzoek	44
5.5 Eindconclusie	46
Literatuurlijst	47
Bijlage 1	49
Bijlage 2	50
Bijlage 3	51
Bijlage 4	54
Bijlage 5	58
Bijlage 6	59
Bijlage 7	60
Bijlage 8	61
Bijlage 9	62
Bijlage 10	65

Hoofdstuk 1. Conceptueel Ontwerp

1.1 Inleiding

In hoofdstuk 1 wordt het conceptuele ontwerp beschreven. De context waarin dit onderzoek zich afspeelt wordt beschreven binnen het projectkader, waarna het praktijkprobleem en mogelijke oorzaken die hier ten grondslag aan liggen worden geduïd. De doelstelling van het onderzoek en het onderzoeksmodel vormen het kader voor het uitwerken van de hoofdvraag en deelvragen.

1.2 Projectkader

De stichting ROC van Amsterdam-Flevoland, hierna te noemen ROCvA, verzorgt gezamenlijk ruim 300 opleidingen aan ongeveer 45.718 studenten. Het ROCvA bestaat uit 12 colleges (9 ROC van Amsterdam, 3 ROC van Flevoland) met ongeveer 3.015 medewerkers in fte (ROC van Amsterdam, 2021). Elk college aangestuurd door een directieteam, bestaat uit meerdere teams die onder leiding staan van een opleidingsmanager. De opleidingsmanager legt verantwoording af aan de directie van het college door middel van kwartaalgesprekken, de directie doet dit op vergelijkbare wijze aan de Raad van Bestuur. Deze beleidscyclus loopt door tot binnen de teams waarbij individuele medewerkers jaarlijks functionerings- en/of beoordelingsgesprekken ondergaan met opleidingsmanagers.

Teams organiseren het onderwijs binnen een bepaald domein (bv. Veiligheid, Zorg en Welzijn, Economie, Handel en Ondernemen, etc.) en verschillen hierdoor van elkaar. Initieel is de opleidingsmanager verantwoordelijk leiding te geven en daarmee onder andere de teams (met individuele medewerkers) te faciliteren het onderwijs te kunnen verzorgen. Naast het reguliere onderwijsaanbod en/of in het verlengde hiervan, lopen andere te beheersen processen waar de opleidingsmanager verantwoordelijk voor is (bv. HR, onderwijsontwikkeling, innovatie, relatiebeheer, etc.). Als lid van het managementteam heeft de opleidingsmanager daarbij ook beleidsmatige verantwoordelijkheden in de vorm van portefeuilles. Meerjarige (integrale) organisatorische vraagstukken worden hierbij in kaart gebracht en toebedeeld aan de leden van het managementteam.

1.3 Probleemomschrijving

Al meerdere jaren is er een duidelijk verschil te zien in het verloop van personeel tussen verschillende functiecategorieën. Volgens verkregen gegevens van de afdeling HRM viel de uitstroom in de afgelopen vijf jaar van opleidingsmanagers hoger uit dan het gemiddelde van de totale functies binnen het ROCvA; 2021 11 % vs. 7,9 %, 2020 13,2% vs. 8,7%, 2019 15,6% vs. 9,2%, 2018 10,4% vs. 8,9% en 2017 14,4% vs. 7,1%. Tijdens gesprekken met drie opleidingsmanagers (zie bijlage 3) wordt door twee opleidingsmanagers verondersteld dat de levensduur van een opleidingsmanager op functie onder de drie jaar is. Voor de directies van de colleges en de teams is het van groot belang deze functie op een juiste manier bezet te houden. Tussen de directie van het college en de individuele medewerker

staat enkel de opleidingsmanager, die daardoor zoals eerder beschreven verantwoordelijk is voor veel managementprocessen. Wanneer deze functie niet juist bezet is, worden de teams, de directies van de colleges en de managementteams geconfronteerd met ongewenste vraagstukken en mogelijke problematische situaties. Vanuit het socio-technisch gedachtegoed is hoog verloop van personeel een graadmeter voor de kwaliteit van arbeid, en lijkt de kwaliteit in deze context bedreigt te worden door (mentale) overbelasting van opleidingsmanagers (Kuipers & Kramer, 2018).

1.4 Mogelijke oorzaak

In 2021 is binnen het ROCvA een onderzoek verricht naar de bijdrage die leidinggevende van teams kunnen hebben op de verbetering van de onderwijskwaliteit (ROCvA, 2021)¹. In navolging op dit onderzoek is een intern leiderschapsprogramma uitgevoerd, waarin de functie van opleidingsmanager als te complex is aangeduid door de managers zelf (zie bijlage 2). De afdeling HRM heeft dit intern gepresenteerd en gevisualiseerd door de opleidingsmanager te plaatsen binnen de te waarborgen processen, zoals bijlage 1 dit ook visualiseert. De opleidingsmanager heeft als leidinggevend functionaris een breed pakket aan processen die beheerst dienen te worden, met teams in grootte die kunnen oplopen tot 70 medewerkers. Tussen het team en de opleidingsmanager is vaak geen sprake van gelaagdheid, in de meeste gevallen bestaat het team uit één gelijkwaardige laag van uitvoerend personeel en een manager als leidinggevende erboven. De manager heeft naast de eisen van de teams met individuele medewerkers, verantwoording af te leggen naar de directie van het college middels de kwartaalgesprekken waarin (onderwijs)resultaten worden besproken. Naast het individuele belang van de medewerker spelen organisatie brede vraagstukken (zie bijlage 1) waardoor de opleidingsmanager actief is op meerdere niveaus; operationeel, tactisch, strategisch en met zeer grote teams.

In het vooronderzoek zijn drie opleidingsmanagers (werkend binnen het ROCvA) geïnterviewd. Centraal in de gesprekken stond de functie van opleidingsmanager, de dynamiek hiervan (zoals gepresenteerd door de afdeling HRM) en de relatie met het hogere verloop van de functiecategorie. De volgende uitdagingen in het werk bleken overlappend terug te komen in elk van de drie gesprekken:

1. Verantwoordelijkheden; de opleidingsmanager is altijd eindverantwoordelijk voor een grote verscheidenheid van producten, diensten en op verschillende niveaus. Ter illustratie, door middel van kwartaalgesprekken wordt verantwoording afgelegd op gebieden als rendementen, output en financiën aan de directie van het college. Ook wordt aangegeven dat er snel geschakeld moet worden doordat vaak partijen direct acties verwachten. Daarnaast komt bijvoorbeeld onder elke formele brief de handtekening van de opleidingsmanager te staan en kan hij/zij op ieder moment ter verantwoording worden geroepen door elke ontvanger van de brief (lees: ouders, studenten, externe partijen).

¹ Bron interne publicatie (niet publiekelijk toegankelijk)

2. Bereik; de teams waar de opleidingsmanagers verantwoordelijk voor zijn variëren tussen de 50-75 leden. Naast de leden van de teams zijn er veel andere partijen zowel intern als extern (bv. de markt) waarmee samengewerkt wordt. Het managen van dit bereik wordt ervaren als erg intens, waarbij de HR-portefeuille van de opleidingsmanagers door de grote teams zwaar meetelt.
3. Druk; het gegeven dat het werk nooit af is, kan een mentale druk creëren op de opleidingsmanager. Voor een deel wordt dit beschreven als een intrinsieke driver, maar het is vaak ook feitelijk het geval. Ook wordt de functie uitgelegd als een eenzame ‘sandwichfunctie’ waarbij alle ogen op de opleidingsmanager zijn gericht. Als opleidingsmanager moet je kunnen omgaan met de belangen en dus het spanningsveld tussen macro-, meso- en microniveau.

De werkcondities van de opleidingsmanager is vanuit psychosociaal perspectief hoog te noemen. Volgens onderzoek van Corin, Brentson en Härenstam (2016) naar het verloop van managers in de publieke sector worden hoge werkeisen en de beperkte toegang tot hulpbronnen aangeduid als een voorspeller van problemen in psychosociale werkcondities. Het zorgen voor een juiste staat van de psychosociale werkcondities draagt bij aan het verlagen van de intentie om de organisatie te verlaten. In het onderzoek zijn vijf werkeisen opgenomen die een positief (versterkend) effect hebben op uitputting, waaronder taakcomplexiteit. Eén van de meest gebruikte modellen voor taakcomplexiteit is die van Wood (1986). In het model wordt taakcomplexiteit gezien als de interactie van verschillende taakcomponenten en het effect van externe factoren op de taak. Het model onderscheidt drie dimensies die de taakcomplexiteit vormen: (1) *component complexity*, (2) *coordinative complexity*, (3) *dynamic complexity*. Op basis van de gesprekken met de opleidingsmanagers in het vooronderzoek en de bevindingen van de afdeling HRM blijken werkeisen (waaronder taakcomplexiteit) overlappend een rol te spelen in de duiding van het probleem van de functie.

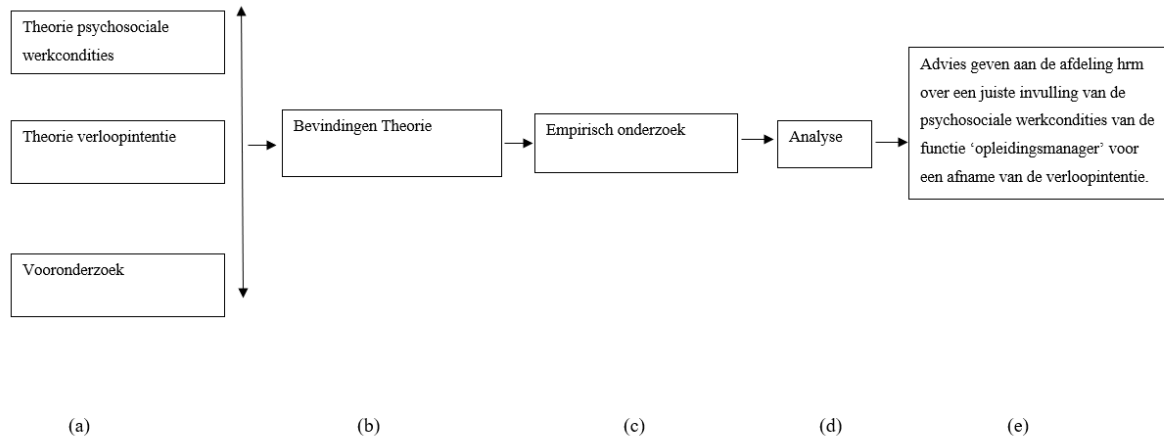
1.5 Doelstelling

Op grond van het praktijkprobleem is de volgende doelstelling bepaald: ‘Het doen van aanbevelingen aan de afdeling HRM van het ROC van Amsterdam over het beleid van werkcondities van de functie opleidingsmanager in relatie tot het hogere verloop. Dit door inzicht te geven in de huidige staat van de psychosociale werkcondities en de relatie hiervan met verloopintentie van opleidingsmanagers binnen het ROC van Amsterdam’.

1.6 Onderzoeksmodel

Het doel van het onderzoek is in het onderstaande onderzoeksmodel schematisch weergegeven.

Elke stap die nodig is voor de realisatie van het onderzoek wordt nader toegelicht.



Figuur 1 Onderzoeksmodel

- Vormt het vooronderzoek en de literatuurstudie over de kernbegrippen psychosociale werkcondities en verloopintentie (onafhankelijke/afhankelijke variabelen).
- Creëert het theoretisch raamwerk die daarbij wordt ingezet om de huidige situatie van de psychosociale werkcondities in kaart te brengen.
- Vormt het daadwerkelijke empirische onderzoek aan de hand van het eerder beschreven theoretische raamwerk.
- Maakt de relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele inzichtelijk.
- Levert het advies aan de afdeling hrm van het ROC van Amsterdam over een juiste invulling van de psychosociale werkcondities van de functie van 'opleidingsmanager' voor een afname van de verloopintentie.

1.7 Vraagstelling

Door middel van hoofd- en deelvragen wordt in deze paragraaf aangegeven welke kennis benodigd is om het doel van dit onderzoek te verwezenlijken:

Hoofdvraag:

Hoe beïnvloeden de psychosociale werkcondities van het ROC van Amsterdam – Flevoland de verloopintentie van opleidingsmanagers?

a. Theoretische deelvragen:

- 1) Wat is verloopintentie?
- 2) Wat zijn psychosociale werkcondities?
- 3) Wat zegt de theorie over psychosociale werkcondities ten aanzien van verloopintentie?

b. Empirische deelvragen:

- 4) Wat is de feitelijke situatie van de verloopintentie van opleidingsmanagers bij het ROC van Amsterdam?
- 5) Wat is de feitelijke situatie van de psychosociale werkcondities van opleidingsmanagers bij het ROC van Amsterdam?

c. Analytische hoofdvraag:

- 6) Wat is de relatie tussen de psychosociale werkcondities en verloopintentie van opleidingsmanagers bij het ROC van Amsterdam?

Hoofdstuk 2. Conceptueel Model

2.1 Inleiding

In hoofdstuk 1 is beschreven wat het praktijkprobleem is en zijn de deelvragen geformuleerd. Dit hoofdstuk wordt vormgegeven door de theoretische deelvragen. De twee variabelen van dit onderzoek: psychosociale werkcondities en verloopintentie (zie figuur 2) worden aan de hand van literatuur in kaart gebracht om antwoord te kunnen geven op de theoretische deelvragen. Het globaal conceptueel model (figuur 2) maakt de relatie tussen psychosociale werkconditie en verloopintentie visueel. De invulling van de psychosociale werkcondities bepalen of de relatie positief (versterkend) of negatief (dempend) is ten aanzien van de verloopintentie.



Figuur 2 Globaal conceptueel model

2.2 Verloopintentie

Nas en Rahman (2013) hebben kwantitatief onderzoek verricht onder 14 universiteiten en 2 andere instituten naar *employee development* en *turnover intention* (verloopintentie). In het artikel maken de onderzoekers een onderscheid tussen *turnover* (verloop) en *turnover intentions*. Verloop wordt beschreven als een permanente beweging van een werknemer buiten de grenzen van de organisatie. Verloopintentie is daarentegen de waarschijnlijkheid van een individu tot het veranderen van de baan binnen een bepaalde periode, waardoor er vervolgens sprake kan zijn van daadwerkelijk verloop (Kaur et al., 2013). Verloopintentie wordt door Nas en Rahman (2013) gedefinieerd aan de hand van verschillende elementen die betrokken zijn in het cognitieve proces: (1) gedachte om te stoppen, (2) intentie van het zoeken naar een nieuwe baan, (3) intentie om te stoppen. Mobley (1977) beschrijft in zijn '*Intermediate Linkage model*' de psychosociale besluitvormingsprocessen van werknemers ten aanzien van het besluit de organisatie te verlaten (Singh & Sharma, 2015). Het model van Mobley (1977) start met de evaluatie van de huidige baan wat zorgt voor een taakwaardering (tevreden/ontevreden). Na deze fase begint het individu na te denken over daadwerkelijk stoppen met de baan en ontstaat een intentie tot de zoektocht naar een alternatief, met uiteindelijk de uitvoering van de zoektocht. De alternatieven worden uiteindelijk vergeleken met de huidige baan wat leidt tot de keuze of de baan wel of niet wordt opgezegd (Singh & Sharma, 2015). Verschillende onderzoeken beschouwen verloopintentie als een belangrijke voorspeller van daadwerkelijk verloop (Hom et al., 2012; Kaur et al., 2013; Mobley, 1977; Nas & Rahman, 2013; Parasuraman, 1982). Factoren die te herleiden zijn naar de organisatie en het werk zelf worden beschouwd als de sterkste voorspellers van

zowel verloopintentie als verloop (Corin, Berntson & Härenstam, 2016). Het onderzoek van Corin, Brentson en Härenstam (2016) laat zien dat de psychosociale werkcondities uitgedrukt in 8 profielen op basis van management specifieke *job resources* (hulpbronnen) en *job demands* (werkeisen) voorspellers zijn van verloopintentie en daadwerkelijk verloop. Om managers in de publieke sector te behouden is de conclusie goede psychosociale werkcondities te creëren door een juiste balans te organiseren tussen werkeisen en hulpbronnen (Corin, Brentson & Härenstam, 2016).

2.3 Psychosociale werkcondities

De universiteit van Bergen hanteert de volgende definitie van psychosociale werkcondities: “*The psychosocial working environment is a collective term that covers the interaction between people in a workplace, the work of the individual and it’s impact on the employee, organisational conditions and the culture of the organisation*” (University of Bergen, z.d.). Onderzoek naar de invloed van werkeisen en hulpbronnen op uitputting en bevlogenheid van Nederlandse werknemers, wijst uit dat werkeisen een positief (versterkend) effect hebben op uitputting. Daarentegen hebben hulpbronnen een negatief (dempend) effect op uitputting. In het onderzoek zijn vijf werkeisen opgenomen: werkdruk, werk-thuis-interferentie (WTI), fysieke belasting, emotionele belasting en taakcomplexiteit. Daarnaast zijn er in het onderzoek vijf hulpbronnen opgenomen: autonomie, ontwikkelingsmogelijkheden, steun chef, steun collega’s en werkzekerheid (van Ruysseveldt & Smulders, 2010). Taakcomplexiteit als werkeis is in het vooronderzoek naar voren gekomen als mogelijk vraagstuk in relatie tot de verloopintentie van opleidingsmanagers. Wood (1986) maakt onderscheidt tussen drie dimensies die taakcomplexiteiten vormen:

1. *Component complexity*; de hoeveelheid verschillende handelingen en aanwijzingen die uitgevoerd dienen te worden
2. *Coordinative complexity*; de vorm en sterkte van de relaties tussen *inputs* en opbrengsten/producten
3. *Dynamic complexity*; de noodzaak van anticipatie op veranderingen in processen, structuren en/of samenwerkingsverbanden ten aanzien van bestaande taken.

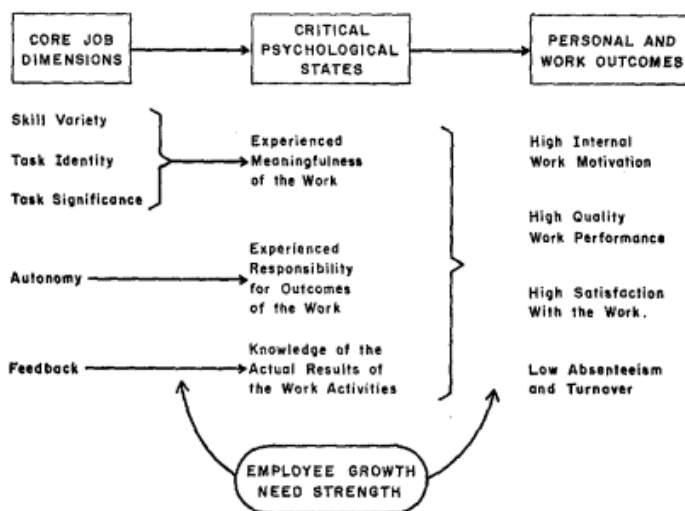
Liu en Li (2012) stellen in een overzichtsartikel op basis van onder andere Wood (1986) een nieuw taakcomplexiteitsmodel voor bestaande uit 10 dimensies: (1) grootte, (2) variëteit, (3) dubbelzinnigheid, (4) relatie, (5) veranderlijkheid, (6) onbetrouwbaarheid, (7) nieuwigheid, (8) incongruentie, (9) actiecomplexiteit, (10) tijdsafhankelijke vraag. Ander onderzoek naar antecedenten van verloop en/of verloopintentie stellen een *push-pull* raamwerk voor. *Push* factoren worden verklaard als ervaringen binnen de organisatie die kunnen zorgen voor verloop en/of verloopintentie. *Pull* zijn factoren die extern worden veroorzaakt en die daardoor een aantrekkingskracht vormen voor de intentie en/of het daadwerkelijk verlaten van de organisatie (Davidson & Wang, 2011).

Uit de gesprekken met drie opleidingsmanagers blijkt overlap plaats te vinden tussen wat zij typeren als uitdagingen van het werk. Daarbij zijn er raakvlakken te onderkennen tussen de empirie en wat beschreven staat in bovenstaande literatuur. De selectie van deze raakvlakken (dimensies) wordt gedaan op basis van de kaders van dit onderzoek (bv. werksetting, tijd, type onderzoek, etc.). Het raamwerk van Ruysseveld & Smulders (2010) wordt hierdoor aangevuld wordt door dimensies vanuit andere modellen.

2.4 Verloopintentie & psychosociale werkcondities

2.4.1 The Job Characteristics Model

Er is in de wetenschappelijk literatuur veel geschreven over de samenhang tussen werkkarakteristieken en menselijke reacties (bv. motivatie, verloop, ziekte, etc.) hierop. Hackman en Oldham (1976) beschrijven in hun '*Job Characteristics Model*' de relatie tussen werkdimensies en de psychologische staat van de werknemer als gevolg van het werk. Deze verschillende psychologische staten zorgen uiteindelijk voor persoonlijke en werk gerelateerde uitkomsten (zie figuur 5).



Figuur 5 The Job Characteristics Model (Hackman & Oldham, 1976)

Het model maakt onderscheid tussen vijf verschillende werkdimensies:

1. *Skill Variety* (variëteit van benodigde vaardigheden); de variëteit van verschillende activiteiten in de uitvoering van het werk, die van invloed is op het pakket van benodigde vaardigheden en talenten van de werknemer. Uitdagend werk waar de vaardigheden en talenten van de werknemer op de proef worden gesteld moet zorgen dat het werk als betekenisvol wordt ervaren (*meaningfulness of work*).
2. *Task Identity* (identificeren met de taak); de mate waarin de werknemer betrokken is met het gehele proces van de dienst en/of productie. Meer betrokkenheid bij het gehele proces zorgt voor betekenisvol werk, een lage betrokkenheid (bv. toegewezen kleine deeltaak) zorgt juist een lagere perceptie van betekenisvol werk.

3. *Task Significance* (significantie van de taak); de mate waarin het werk impact heeft op het leven en/of werk van anderen. Indien de taak deze impact teweeg brengt wordt het werk als betekenisvol beschouwd.
4. *Autonomy* (vrijheid in het werk); de mate waarin het werk ruimte biedt voor autonoom werken. Hoe meer de resultaten van het werk afhankelijk zijn van de keuzes die de werknemer maakt vanuit de vrijheid van handelen, hoe meer de werknemer zich verantwoordelijk voelt voor de resultaten van het werk (*responsibility for outcomes of the work*).
5. *Feedback* (terugkoppeling); de mate waarin de werknemer informatie krijgt over de effectiviteit van de uitgevoerde werkzaamheden (Hackman & Oldham, 1976).

In essentie trachten de auteurs op een systematische manier werkcondities te specificeren, die bepalend zijn voor het creëren van interne motivatie waardoor de werkefficiëntie zou moeten stijgen. De psychologische staten (*meaningfulness of the work, experienced responsibility for outcomes of the work, knowledge of the actual results of the work activities*) staan tussen (mediërend) de werkcondities en persoonlijke en werk gerelateerde uitkomsten (*personal and work outcomes*). Als moderator wordt 'Individual Growth Need Strength' genoemd. Dit principe omvat de aanname dat wanneer werknemers met een sterke wens tot persoonlijke groei en ontwikkeling, positiever reageren op werkeisen. In het model uit zich dit in positievere psychologische staten en persoonlijke en werk gerelateerde uitkomsten.

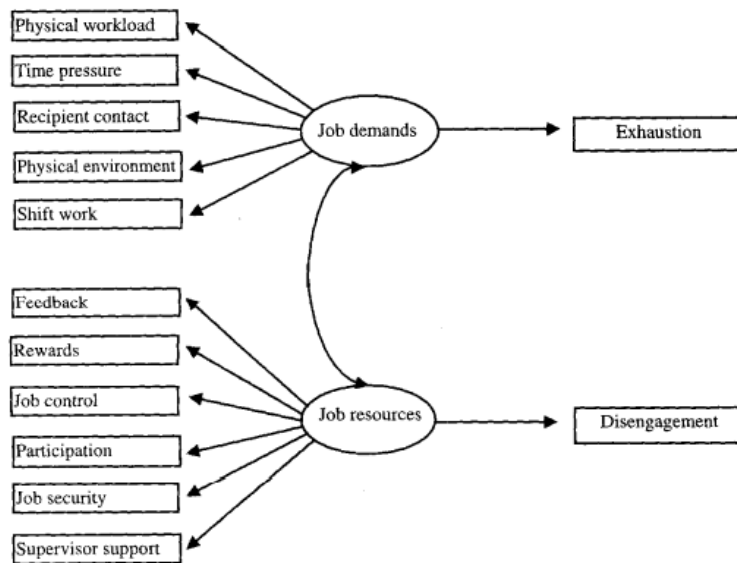
2.4.2 JD-R Model

Het 'Job Demands-Resources Model' (Demerouti et al., 2001) richt zich net als het model van Hackman en Oldham (1976) op werkkarakteristieken die van invloed zijn op menselijk gedrag (burnout). Het model maakt onderscheid tussen werkeisen (*job demands*) en hulpbronnen (*job resources*), waarbij hoge werkeisen gerelateerd wordt aan uitputting en het gebrek aan hulpbronnen aan verminderde betrokkenheid en hulpbronnen (figuur 6).

Werkeisen wordt in het onderzoek verklaard als: "*to those physical, social, or organizational aspects of the job that require sustained physical or mental effort and are therefore associated with certain physiological and psychological costs (e.g., exhaustion)*" (Demerouti et al., 2001, p. 501). Het idee omvat hoe groter de inspanning van de werknemer is om stressoren van het werk (werkeisen) te weerstaan, hoe hoger de fysieke en psychologische kosten zijn.

Hulpbronnen wordt in het onderzoek verklaard als: "*to those physical, psychological, social, or organizational aspects of the job that may do any of the following: (a) be functional in achieving work goals; (b) reduce job demands at the associated physiological and psychological costs; (c) stimulate personal growth and development*" (Demerouti et al., 2001, p. 501). In het onderzoek wordt gefocust op externe hulpbronnen binnen de sociale en organisatie dimensies. Het gebrek aan deze externe hulpbronnen heeft volgens de onderzoekers een negatieve invloed op het copingmechanisme van de werknemer op hoge werkeisen, wat een afname kan creëren op de motivatie, afsluiting van de

werknemer ten opzichte van de omgeving stimuleert en uiteindelijk de betrokkenheid van de werknemer negatief beïnvloedt.



Figuur 6 The Job demands-resources model of burnout (Demerouti et al., 2001)

Bakker, Demerouti en Sanz-Vergel (2014) gebruiken in hun onderzoek naar burnout en betrokkenheid met het werk (*work engagement*) een vernieuwd JD-R raamwerk (figuur 7). In het onderzoek worden onder andere de belangrijkste antecedenten van burnout en betrokkenheid met het werk onderzocht. Binnen de antecedenten voor zowel burnout als betrokkenheid met het werk wordt onderscheid gemaakt tussen situationele factoren en individuele factoren.

Situationele factoren van burnout wordt aan de hand van eerder uitgevoerd onderzoek (Lee & Ashforth's, 1996; Bakker et al. 2000) verklaard door onder andere hoge werkeisen die chronische vermoeidheid en verminderde betrokkenheid met het werk met zich meebrengen. In het onderzoek wordt gerefereerd naar het onderzoek van Lee & Ashforth (1996) waarin wordt gesteld dat: *"The most important job demands were role ambiguity, role conflict, role stress, stressful events, workload, and work pressure"* (Bakker et al., 2014, p. 392). Hulpbronnen (*job resources*) worden hierbij gezien als buffers in de relatie tussen werkeisen en burnout. Eerder uitgevoerd onderzoek door Bakker et al. (2005) laat zien dat de combinatie tussen hoge werkeisen en lage toegang tot hulpbronnen de kans op burnout significant verhoogt. Er wordt gesteld dat hoge werkeisen niet voor problemen hoeft te zorgen indien er adequate hulpbronnen aanwezig zijn (bv. ervaren autonomie, ontvangen feedback, sociale steun, goede relatie leidinggevenden) (Bakker et al., 2014).

Individuele factoren worden in het onderzoek omschreven als: *"Individual differences or personal characteristics that are relatively stable over situations and time"* (Bakker et al., 2014, p. 392). Uit meerdere onderzoeken blijkt dat individuele factoren van invloed zijn op burnout. Er wordt onder

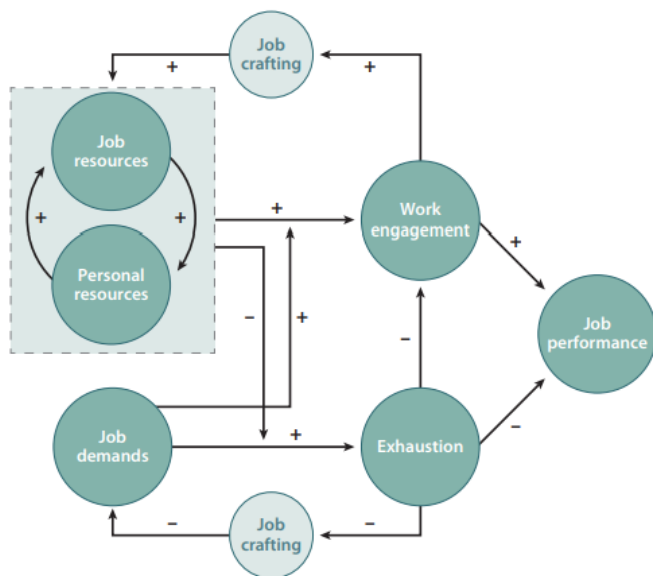
andere verwezen naar uitgevoerd onderzoek door Alarcon, Eschleman en Bowling (2009). De onderzoekers stellen drie mogelijkheden voor waarin de persoonlijkheid van de werknemer burnout beïnvloedt:

1. Persoonlijkheid kan de perceptie van werkeisen positief beïnvloeden; het niveau van bijvoorbeeld de emotionele stabiliteit kan de perceptie van hoge werkdruk en/of complexe situaties beïnvloeden
2. Persoonlijkheid kan de werkomgeving sturen; extraverte en emotioneel stabiele personen zullen eerder geneigd zijn uitdagende werkomgevingen te selecteren, dan in het geval van neurotische en introverte personen die een dergelijke omgeving juist als stressvol kunnen ervaren.
3. Bepaalde persoonlijkheden zijn beter in het ontvangen en verwerken van werkeisen; extraverte personen kunnen beter omgaan met uitdagende situaties omdat hun voorkeur juist ligt in het aangaan van uitdagingen met behulp van sociale interacties (Bakker et al., 2014).

Situationele factoren van betrokkenheid met het werk (*work engagement*) worden in meerdere onderzoeken gekoppeld aan hulpbronnen op het werk (*job resources*). Er wordt gesteld dat hulpbronnen bijdraagt aan betrokkenheid van het werk over zowel een langere periode als van dag tot dag, ook in het geval van de aanwezigheid van hoge werkeisen (Bakker et al., 2014). Uitgevoerd onderzoek door Christian, Garza en Slaughter (2011) bevestigt de plek van hulpbronnen in relatie tot betrokkenheid met het werk. De onderzoekers stellen: “*The job resources found to predict work engagement were task variety, task significance, autonomy, feedback, sociale support from colleagues, a high-quality relationship with the supervisor, and transformational leadership*” (Bakker et al., 2014, p. 393).

Persoonlijke factoren kunnen een rol spelen in de mate van betrokkenheid met het werk. Eerder uitgevoerd onderzoek door Bakker, Tims en Derks (2012) hebben aangetoond dat werknemers met proactieve eigenschappen hoogstwaarschijnlijk hun eigen baan vormgeven (*job crafting*), door hulpbronnen uit te breiden en uitdagingen binnen het werk op te zoeken. Men heeft in dit geval het vermogen om werkeisen te weerstaand door hulpbronnen zelf aan te boren die vervolgens van positieve invloed zijn op de persoonlijke betrokkenheid met het werk.

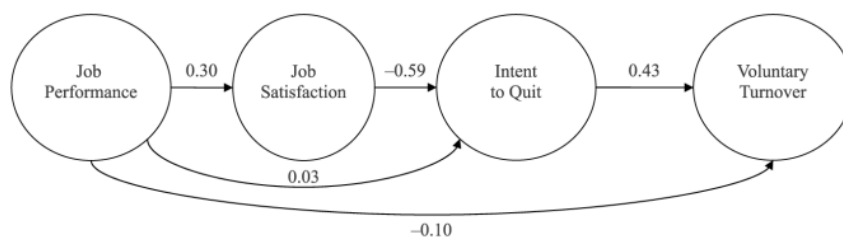
Job Crafting heeft in het model van Bakker et al. (2014) een indirecte invloed op betrokkenheid met het werk en vermoeidheid. Tims, Bakker en Derks (2013) definiëren *job crafting* als door de werknemer aangebrachte veranderingen in het werk, om zodoende het niveau van werkeisen en hulpbronnen aan te passen. Uit hun onderzoek bleek dat *job crafting* een effectieve manier is om het niveau van hulpbronnen positief te beïnvloeden. Daarbij bleek dat de stijging van hulpbronnen bijdroeg aan de toename van het welzijn (*work engagement, job satisfaction, burnout*) van de werknemers, zoals ook blijkt in figuur 7.



Figuur 7 The Job demands-resources model of occupational well-being (Bakker et al., 2014)

2.4.3 JD-R en verloopintentie

Het model van Bakker et al. (2014) (figuur 7) maakt inzichtelijk welke processen van invloed zijn op *job performance* (werkprestaties). Zoals eerder beschreven, beïnvloeden hulpbronnen het niveau van betrokkenheid met het werk en doen werkeisen dit ten aanzien van vermoeidheid. Vermoeidheid en de staat van betrokkenheid met het werk hebben vervolgens invloed op de werkprestaties. De invloed van *job performance* op verloopintentie is door Zimmerman en Darnold (2009) middels een meta-analyse onderzocht. Uit het onderzoek bleek dat *job performance* een directe maar relatief zwak positief effect heeft op verloopintentie. Echter het indirecte effect via *job satisfaction* (werktevredenheid) bleek een stuk groter (zie figuur 8). Een hogere mate van werktevredenheid kan leiden tot een lagere intentie om te stoppen met het werk.



Note: N = 22,876; RMR = 0.020; GFI = 1.00; CFI = 0.99; Chi-Square = 188.97, 1df; Path Coefficient 95% CI +/- 0.02

Figuur 8 Resultaat onderzoeksmodel Zimmer en Darnold (2009)

De kans dat lage werkprestaties direct leiden tot verloopintentie is volgens het onderzoek kleiner dan via de ervaren werktevredenheid. Deze conclusie komt overeen met het eerder beschreven onderzoek van Mobley (1977). In zijn '*Intermediate Linkage Model*' worden psychosociale besluitvormingsprocessen van werknemers in kaart gebracht ten aanzien van het besluit om de

organisatie te verlaten. Het model start met de evaluatie van de huidige baan wat leidt tot een waardering (tevreden/ontevreden), om vervolgens eventueel een zoektocht te starten naar een nieuwe baan die kan leiden tot de intentie om te stoppen (Singh & Sharma, 2015).

2.4.4 The Job Characteristics Model en verloopintentie

Het model van Hackman en Oldham (1976) stellen drie *critical psychological states (CPS)* voor die worden gevormd door vijf werkdimensies (*core job dimensions*). Het idee is hoe groter de aanwezigheid van de werkdimensies is hoe sterker de CPS ervaren wordt. De ervaren CPS moet leiden tot een positievere reactie op het werk (*personal and work outcomes*) waaronder verloop (*turnover*), zie figuur 5 (Renn & Vandenberg, 1995). De relatie van het 'Job Characteristics Model' met verloopintentie is in 2021 onderzocht. In dit onderzoek zijn werkdimensies, de CPS en hun relatie met verloopintentie onder hotelmedewerkers in zowel China als de Verenigde Staten onderzocht. De resultaten lieten zien dat alle werkdimensies uit het model van Hackman en Oldham (1976) een significant negatief verband met verloopintentie hebben onder de onderzoeksgroep. Ook voor de CPS gold een significant negatief verband met verloopintentie. Ook bleek uit het onderzoek dat de relatie tussen de vijf werkdimensies en verloopintentie volledig gemedieerd worden door de CPS (Li, 2021).

2.4.5 Psychosociale werkcondities en verloopintentie

De definitie van verloopintentie binnen dit onderzoek wordt gevormd door modellen uit eerder uitgevoerd onderzoek (Nas en Rahman, 2013; Mobley, 1977). Zowel Nas en Rahman (2013) als Mobley (1977) beschouwen onder andere de gedachten om te stoppen en de intentie van het zoeken naar een nieuwe baan als processtappen binnen de besluitvormingsketen. Corin, Brentson en Härenstam (2016) zien zowel de organisatie als het werk zelf als sterkste voorspellers van verloopintentie. Dit onderzoek tracht door middel van aanbevelingen ten aanzien van het beleid over werkcondities van opleidingsmanagers de verloopintentie te verlagen. Idealiter zijn de psychosociale werkcondities dusdanig gunstig ingericht dat het individu niet hoeft na te denken over een zoektocht naar een nieuwe baan, vandaar dat dit onderzoek de stap ervoor (de gedachte om te stoppen) als richtpunt beschouwt. Hierdoor wordt verloopintentie binnen dit onderzoek verklaard als 'gedachten om te stoppen'.

Voor de onafhankelijke variabele (psychosociale werkcondities) is van belang dimensies te formuleren gekoppeld aan werkeisen die van invloed zijn op de psychosociale werkcondities. Deze dimensies vinden hun oorsprong zowel vanuit de literatuur als de empirie (lees: interviews opleidingsmanagers). Deze dimensies moeten inzicht geven in de staat van psychologische werkcondities van opleidingsmanagers die invloed uitoefenen op de verloopintentie. Tabel 1 (bijlage 4) combineert schematisch (vanuit de eerder benoemde literatuurbronnen) dimensies met uitkomsten vanuit de gesprekken met drie opleidingsmanagers.

Aan de hand van de empirie (gesprekken vooronderzoek drie opleidingsmanagers) en het literatuuronderzoek is per gekozen theoriebron een selectie gemaakt van relevante dimensies.

Binnen de theorie van Wood (1986) lijken voornamelijk *component en dynamic complexity* aan te sluiten bij de bevindingen van de drie opleidingsmanagers. Vanuit het overzichtsartikel van Liu en Li (2012) hebben de dimensies grootte, variëteit, actiecomplexiteit en tijdsafhankelijke vraag raakvlakken met overlappende bevindingen van de drie opleidingsmanager. In het model van Ruysseveldt en Smulders (2010) (werkeisen en hulpbronnen) zijn ten opzichte van andere werkeisen, werkdruk en taakcomplexiteit het zwaarst vertegenwoordigd tijdens de gesprekken. Daarnaast worden de hulpbronnen autonomie, steun chef en steun collega's eveneens genoemd. Van de *push* factoren (Lasley, 2000) komt de dimensie '*uneven work patterns*' naar voren in de gesprekken met de opleidingsmanagers. Binnen de *Core Job Dimensions* uit het model van Hackman en Oldham (1976) zijn de dimensies *skill variety* en *task identity* het zwaarst vertegenwoordigd in de drie gesprekken met de opleidingsmanagers. Uit het JD-R model (Demerouti et al., 2001) zijn de dimensies *time pressure (job demand)* en *participation (job resource)* het meest dominant aanwezig binnen de gevoerde gesprekken met de opleidingsmanagers.

Door de aard van dit diagnostische onderzoek en de haalbaarheid worden de psychologische werkcondities in kaart gebracht door dimensies van werkeisen. Op basis van de gesprekken binnen het vooronderzoek worden de volgende werkeisen uit tabel 1 als meest relevant beschouwd: *component complexity*, *dynamic complexity*, grootte, variëteit, actiecomplexiteit, tijdsafhankelijke vraag, werkdruk, taakcomplexiteit, *uneven work patterns*, *skill variety*, *task identity*, *time pressure* en *participation*. Vanwege de overlap die dimensies vanuit verschillende literatuurbronnen hebben, en het verschil in (waarschijnlijke) directe relevantie voor de empirie, is gekozen om de verschillende dimensies te koppelen aan elkaar en hierdoor te clusteren.

2.4.6 Verantwoording clustering dimensies onafhankelijke variabele

Aan de hand van het overzicht in tabel 1 (bijlage 4) worden de psychosociale werkcondities in dit onderzoek beschouwd als een cluster van drie dimensies; (1) *Component complexity*, (2) *Dynamic complexity*, (3) Werkdruk.

Clustering 1 '*component complexity*' bestaat uit de dimensies; grootte, variëteit, taakcomplexiteit, *skill variety*, *task identity* en *participation*. De keus om grootte, variëteit en *skill variety* te koppelen aan het eerste cluster, is te herleiden naar onder andere de omschrijving van het cluster; "de hoeveelheid verschillende handelingen en aanwijzingen die uitgevoerd dienen te worden". De *component complexity* neemt toe indien de grootte (i.e. hoeveelheid) en variëteit (i.e. verschillende) van de handelingen toeneemt. Wood (1986) omschrijft in zijn artikel over taakcomplexiteit dat wanneer de

hoeveelheid (i.e. grootte) en verscheidenheid (i.e. variëteit) van informatieaanwijzingen die iemand dient te gebruiken bij het uitvoeren van de handelingen toeneemt, de *component complexity* ook toeneemt. De reden om taakcomplexiteit te koppelen aan *component complexity* komt doordat Wood (1986) *component complexity* als een onderdeel van taakcomplexiteit ziet, waardoor er een vanzelfsprekende relatie aanwezig is. *Task identity* en *participation* refereren naar de betrokkenheid van de opleidingsmanager met veel verschillende soorten processen en niveaus, dit zorgt voor een toename van verscheidenheid aan handelingen in het werk. Dit sluit aan bij de gestelde definitie van *component complexity*.

Clustering 2 '*dynamic complexity*' bestaat uit de dimensies; actiecomplexiteit, taakcomplexiteit en *uneven work patterns*. Actiecomplexiteit wordt in het artikel van Liu en Li (2012) omschreven als de vereisten (i.e. cognitieve en fysieke werkeisen, concentratie en aandacht) die inherent zijn aan menselijk handelen tijdens een taak. Toename van de actiecomplexiteit zorgt voor een toename van de omschreven vereisten. Dit heeft een raakvlak met de eerdergenoemde omschrijving van *dynamic complexity*: "de noodzaak van anticipatie op verandering in processen, structuren en/of samenwerkingsverbanden ten aanzien van bestaande taken". *Uneven work patterns* is gekoppeld vanwege het raakvlak ten aanzien van anticiperen op veranderingen in het werk. Lashley (2000) gebruikt deze dimensie als *push factor* voor het verlaten van een organisatie door werknemers, vanwege de onregelmatigheid van het werk. Net als bij cluster 1 beschouwt Wood (1986) *dynamic complexity* als een onderdeel van taakcomplexiteit, vandaar dat er sprake is van een affiniteit.

Clustering 3 'werkdruk' bestaat uit de dimensie; tijdsafhankelijke vraag en *time pressure*. Liu en Li (2012) kenmerken de tijdsafhankelijke vraag (*temporal demand*) als een werkeis gevormd door tijd gerelateerde vereisten van de taak wat sterke overeenkomsten heeft met *time pressure* uit het JD-R model (Demerouti et al., 2001). De veronderstelling is dat hierdoor de tijdsafhankelijke vraag dimensie sterk in relatie staat met werkdruk, wat door van Ruysseveldt en Smulders (2010) wordt gezien als een antecedent van emotionele uitputting.

2.4.7 Overige verklaringen

Dit onderzoek gaat uit van het basisidee waarin psychosociale werkcondities van invloed zijn op de verloopintentie (gedachte om te stoppen). De clustering van de drie beschreven dimensies vormen deze psychosociale werkcondities. Echter is het niet onwaarschijnlijk dat andere factoren buiten de beschreven psychosociale werkcondities van invloed kunnen zijn op de verloopintentie.

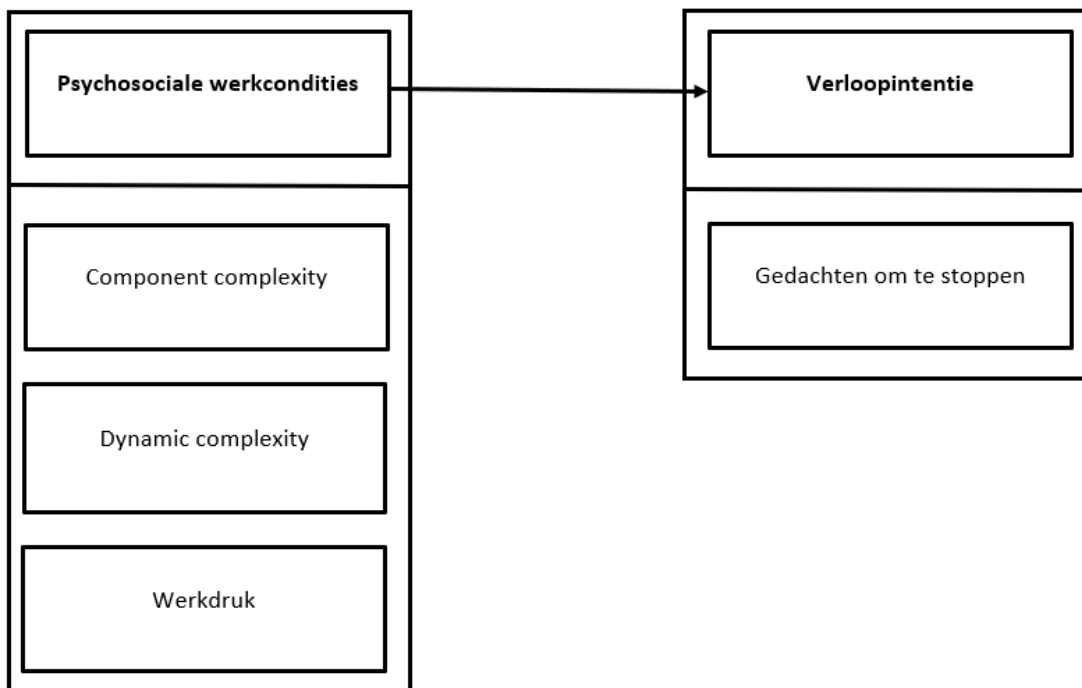
Zimmerman en Darnold (2009) concluderen in hun meta-analyse naar verloop onder werknemers, dat de ervaren werkprestatie direct van invloed is op de gedachte om te stoppen. De invloed nam daarbij toe wanneer dit via de ervaren werktevredenheid liep. De relatie van psychosociale werkcondities met verloopintentie zouden dan ook in plaats van direct, via de ervaren werkprestatie en/of de ervaren

werktevredenheid kunnen lopen. Dit gedachtegoed staat in lijn met het model van Bakker et al., (2014), waarbij voornamelijk de staat van werkcondities uiteindelijk leiden tot een niveau van werkprestaties (figuur 7). *Job crafting* bleek hierbij als hulpmiddel een positief effect te hebben op zowel de hulpbronnen als werkeisen, wat zich vervolgens positief vertaalde naar werkprestaties. Vandaar dat de mogelijkheid voor opleidingsmanagers om hun werk in te richten (*job crafting*) ook een rol kan spelen in hun verloopintentie.

Het *Job Characteristics Model* van Hackman en Oldham (1976) laat ook een indirect verband zien tussen werkcondities en persoonlijke en werkgerelateerde uitkomsten, waaronder verloop. *Critical psychological states (CPS)* mediëren de relatie tussen de twee variabelen, wat ook wordt bevestigd door recent uitgevoerd onderzoek (Li, 2021). Het oorspronkelijke model van Hackman en Oldham (1976) gebruikt de wens van werknemers tot persoonlijke groei en ontwikkeling (*Individual Growth Need Strength*) als moderator, wat zou moeten leiden tot zowel positievere psychologische staten als positievere persoonlijke en werkgerelateerde uitkomsten van de werknemers. Zowel de *CPS* als de *Individual Growth Need Strength* zou een rol kunnen spelen in de relatie van psychosociale werkcondities met de verloopintentie van opleidingsmanagers.

2.5 Conceptueel Model

Aan de hand van de beantwoording van de theoretische deelvragen wordt het conceptueel model in figuur 5 weergegeven. Het model laat zien welke relatie de variabelen hebben ten aanzien van elkaar. De psychosociale werkcondities (onafhankelijke variabele) met de clustering van drie dimensies, heeft direct effect op de verloopintentie (afhankelijke variabele).



Figuur 6 Conceptueel model

Hoofdstuk 3. Onderzoekstechnisch Ontwerp

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het technische ontwerp van dit onderzoek uit één gezet. De keuze voor het type onderzoek wordt allereerst onderbouwd (paragraaf 3.2), waarna de selectie van bronnen en methoden wordt verklaard (paragraaf 3.3). De uitwerking van de variabelen met onderliggende dimensies vindt plaats in paragraaf 3.4, waarin de dimensies worden vertaald naar topics. Aan de hand van samenvattend analyseren (Doorewaard, Kil & van de Ven, 2019) wordt in paragraaf 3.5 de data-analyse doorlopen en tot slot wordt vervolgens in paragraaf 3.6 de ethische verantwoording uitgelegd.

3.2 Achtergrond onderzoek

In dit onderzoek wordt een theoretisch raamwerk gebruikt om de relatie van psychosociale werkcondities en verloopintentie van opleidingsmanagers in kaart te brengen. Uitkomsten uit deze analyse levert het advies over een juiste invulling van de psychosociale werkcondities. Door de perceptie van opleidingsmanagers ten aanzien van onderliggende dimensies die erg kunnen verschillen maakt dit een complex vraagstuk. Per team en/of college is de dynamiek anders en kan de zwaarte van de dimensies verschillen, vandaar dat dit onderzoek wordt opgezet en uitgevoerd als een kwalitatief onderzoek met een deductieve benadering (Doorewaard, Kil & van de Ven, 2019). Het vooraf gedefinieerde theoretisch raamwerk met verwachtingen voor de empirie is leidend in de uitvoering van het kwalitatieve onderzoek. Omdat dit onderzoek zich richt op één verschijnsel (verloopintentie) bij een specifieke onderzoeksgroep binnen één organisatie kan de kwalitatieve onderzoeksstrategie beschouwd worden als een *case study* (Boeije & Bleijenbergh, 2019).

3.3 Verzamelen van gegevens

3.3.1 Selectie van bronnen en methoden

Het kwalitatieve onderzoek is uitgevoerd binnen het ROCvA. De verloopintentie van de functie van opleidingsmanager wordt onderzocht vandaar dat het empirisch onderzoek zich op deze groep richt. Dit onderzoek heeft als doel het doen van aanbevelingen over het beleid ten aanzien van werkcondities van opleidingsmanagers. In totaal heeft het ROCvA 88 opleidingsmanagers in dienst verspreid over 12 colleges (9 ROC van Amsterdam, 3 ROC van Flevoland) met 13 opleidingsdomeinen. Door middel van interviews en documentenanalyses (zie tabel 2) wordt getracht zoveel mogelijk relevante informatie te onttrekken, om zodoende uitspraken te kunnen doen over de werkcondities van opleidingsmanagers binnen het ROCvA voor een afname van de verloopintentie van opleidingsmanagers.

Dimensie	Interview	Documenten
Gedachte om te stoppen	Bij alle geïnterviewden expliciet doorvragen op de gedachte om te stoppen.	Documenten inzien afkomstig van afdeling hrm die verloopcijfers presenteren onder de desbetreffende functiecategorie en medewerker tevredenheidsonderzoeken.
<i>Component complexity</i>	Bij alle geïnterviewden expliciet doorvragen over de topics van <i>component complexity</i> in relatie tot verloopintentie. Ook dient de ervaren <i>component complexity</i> en de mogelijke invloed op verloopintentie in alle interviews aan de orde te komen.	Documenten inzien die topics van <i>component complexity</i> in kaart brengen als: kaderbrief, kwaliteitsagenda, kaders onderwijs, documenten HRM, medewerker tevredenheidsonderzoeken.
<i>Dynamic complexity</i>	Bij alle geïnterviewden expliciet doorvragen over de topics van <i>dynamic complexity</i> in relatie tot verloopintentie. Ook dient de ervaren <i>dynamic complexity</i> en de mogelijke invloed op verloopintentie in alle interviews aan de orde te komen.	Documenten inzien die topics van <i>dynamic complexity</i> in kaart brengen als: kaderbrief, kwaliteitsagenda, kaders onderwijs, onderzoekskader, documenten HRM, medewerker tevredenheidsonderzoeken.
Werkdruk	Bij alle geïnterviewden expliciet doorvragen over de topics van werkdruk in relatie tot verloopintentie. Ook dient de ervaren werkdruk en de mogelijke invloed op verloopintentie in alle interviews aan de orde te komen.	Documenten die inzien die topics van werkdruk in kaart brengen als: kaderbrief, kwaliteitsagenda, documenten HRM, medewerker tevredenheidsonderzoeken.

Tabel 2 Triangulatie van bronnen

Deze kwalitatieve enkelvoudige casestudy maakt gebruik van meerdere bronnen (tabel 2) en verschillende methoden van dataverzameling. De primaire bron binnen dit onderzoek zijn de respondenten van de diepte-interviews (opleidingsmanagers).

Omdat de beleving van de dimensies binnen dit onderzoek erg kan verschillen per persoon en situatie, wordt bij de selectie van opleidingsmanagers een situatie nagestreefd waarin managers vanuit zoveel mogelijk verschillende colleges en opleidingsdomeinen (zie 1.2 projectkader) vertegenwoordigd zijn. Door de aard van de onafhankelijke variabele met onderliggende dimensies kan teamgrootte een kenmerk zijn die relevant is mee te nemen in de selectieprocedure. Vandaar in het ideale geval worden de volgende kenmerken gelijkwaardig vertegenwoordigd in de diepte-interviews met opleidingsmanagers: (1) college, (2) opleidingsdomein, (3) teamgrootte. Doordat het ROCvA bestaat uit 12 colleges met 13 opleidingsdomeinen, zouden minimaal 10 opleidingsmanagers moeten worden geselecteerd om te kunnen voldoen aan het eerder beschreven streven. Echter, indien de selectie van nieuwe onderzoekseenheden (lees: opleidingsmanagers) geen nieuwe informatie meer oplevert is er

sprake van verzadiging. In dit geval is de variantie van de populatie hoogstwaarschijnlijk gedekt (Boeije & Bleijenbergh, 2019).

Voor de interne validiteit is het van belang om in nauw overleg met de contactpersoon van de afdeling HRM, opleidingsmanagers te selecteren voor de diepte-interviews op basis van de beschreven criteria. Daarbij draagt de triangulatie van bronnen bij aan de interne validiteit, doordat op dezelfde onderwerpen naast de diepte-interviews ook bedrijfsdocumenten worden geraadpleegd.

In vergelijking met kwantitatief onderzoek kent kwalitatief onderzoek een lagere externe validiteit, mede door de geringe grootte van de steekproef. Daarentegen verwijzen Boeije en Bleijenbergh (2019, p. 63) naar het boek van Smaling (2009) over generaliseerbaarheid in kwalitatief onderzoek. Hierbij wordt gesteld dat “generalisatie ook kan plaatsvinden op basis van vergelijkbaarheid of analogie. Daarbij hoort het criterium van *transferability* of overdraagbaarheid.” Dit betekent voor dit onderzoek, de waarschijnlijkheid dat het onderzochte verschijnsel bij de geselecteerde opleidingsmanagers met onderliggende kenmerken, ook plaats vindt bij niet geselecteerde opleidingsmanagers. Indien de groep onderzochte opleidingsmanagers met onderliggende kenmerken veel overeenkomsten hebben met de niet onderzochte groep, mag er voorzichtig gesproken worden van een overdraagbaarheid van bevindingen binnen het ROCvA.

3.4 Operationalisering

Kernbegrip	Dimensies	Topics
Psychosociale werkcondities	<i>Component complexity</i>	Variëteit
		Grootte
	<i>Dynamic complexity</i>	<i>Uneven work patterns</i>
		Actiecomplexiteit
	Werkdruk	Tijdsafhankelijke vraag
Verloopintentie	Gedachte om te stoppen	n.v.t.

Aan de hand van de in paragraaf 2.4.6 uitgelegde clustering, zijn bovenstaande dimensies uit één gezet in een set aan topics. De vertaling van de topics naar indicatoren is een opbrengst van dit onderzoek en zijn min of meer bevindingen. Dit geeft het onderzoek een exploratief karakter aangezien het empirische deel van dit onderzoek zowel invulling geeft aan de set van indicatoren, als aanvulling op het voorgestelde conceptuele model (figuur 6).

3.5 Data-analyse

De databronnen; documenten en de uitgewerkte interviews (transcripties), worden door middel van een inhoudsanalyse geanalyseerd. Het operationaliseringsschema bevat topics die het kompas vormen voor het samenvattend analyseren op basis van de documenten en transcripties. Doorewaard, Kil en van de Ven (2019) refereren in hun boek naar Wester en Peters (2004) die het principe van samenvattend analyseren hanteren. Doorewaard, Kil en van de Ven (2019, p. 79) stellen dat “de term ‘gestuurde inhoudsanalyse’ het principe aangeeft van waaruit de samenvattingen worden gemaakt: de analyse van de informatie die we verkregen hebben uit de verschillende bronnen wordt gestuurd door het theoretisch kader dat we in de eerste vijf fasen hebben opgesteld.” Samenvattend analyseren wordt in het boek van Doorewaard, Kil en van de Ven (2019) uitgelegd aan de hand van vijf stappen, die toepasbaar zijn op zowel documenten als interviews binnen dit onderzoek. De stappen worden in tabel 3 weergegeven en vormen de leidraad voor de deductieve analyse in dit onderzoek.

Stap 1	- Per interview worden in de transcriptie fragmenten geselecteerd en gekoppeld aan topics - Per document worden passages in de tekst geselecteerd en gekoppeld aan topics
Stap 2	- Per interview worden de fragmenten onder de desbetreffende topics opgesomd - Per document worden de geselecteerde passages onder de desbetreffende topics opgesomd
Stap 3	- Per interview wordt elke topic samengevat a.d.h.v. de geselecteerde fragmenten - Per document wordt elke topic samengevat a.d.h.v. de geselecteerde passages
Stap 4	- Per bron (lees: interview/document) wordt een algehele feitelijke samenvatting gemaakt
Stap 5	- Per topic wordt een verslag gemaakt waarin beiden bronnen vertegenwoordigd zijn - In dit verslag is er oog voor de relatie tussen topics van de onafhankelijke en afhankelijke variabele van dit onderzoek - De verslagen van de topics geven antwoord op de empirische vraagstelling van dit onderzoek

Tabel 3 Samenvattend analyseren (Doorewaard, Kil & van de Ven, 2019)

3.6 Ethische verantwoording

Het proces van de data-analyse bestaat grofweg uit 5 fases waarin zuiver ethisch handelen van groot belang is. Door voorafgaand aan het proces goed na te denken over mogelijke valkuilen wordt getracht onethisch handelen zoveel mogelijk uit te sluiten.

In de opzet (fase 1) van het onderzoek is wetenschappelijke literatuur leidend geweest. Dit is een belangrijk uitgangspunt aangezien de opdrachtgever en ikzelf wellicht eigen ideeën kunnen hebben over mogelijke relaties tussen de verschillende variabelen en daardoor sturend (*biased*) kunnen zijn in (gewenste) uitkomsten. Dit onethisch handelen is grotendeels uitgesloten door de verwijzing van wetenschappelijke literatuur volgens de APA-normering, waardoor plagiaat eveneens niet aan de orde is (Groß, 2022, June 1). Gemaakte keuzes die refereren aan wetenschappelijke literatuur zijn hierdoor tot op de bron terug te herleiden en daardoor controleerbaar.

Zowel voorafgaand als tijdens de data verzameling (fase 2) is objectiviteit van groot belang. Respondenten deden vrijwillig mee en konden zich elk moment terug trekken. De interviewvragen zijn van te voren gecheckt door een begeleider om sturing naar een mogelijk gewenste uitkomst uit te sluiten. Tijdens het transcribeerproces is de objectiviteit gewaarborgd door na het opnieuw beluisteren van het interview het verslag aan te passen en op te sturen naar de respondenten ter controle. De mogelijkheid voor het geven van feedback (wat ook is gebeurd) werd hierdoor aangeboden, waardoor mogelijk verkeerde citaten gecorrigeerd en/of passages beter geanonimiseerd konden worden. Anonimiteit is verder gewaarborgd doordat men een code kreeg toegewezen waardoor citaten in het onderzoek niet te herleiden zijn naar de respondenten. Daarbij zijn delen van de tekst onleesbaar gemaakt die (in)direct verwijzen naar een team waaraan de opleidingsmanager leiding geeft.

Gedurende de data-analyse (fase 3) is er meer ruimte voor interpretatie waardoor oog voor ethisch handelen continu aanwezig moet zijn. Vandaar dat er continu met een open vizier gecodeerd is aan de hand van de topics en omschreven kenmerken vanuit de literatuur en het vooronderzoek (zie bijlage 4/9). Vooringenomen ideeën en/of standpunten door mijzelf op basis van mijn ervaring als lid van de organisatie speelde daardoor geen rol in het analyse proces. Het gebruik van Atlas.ti droeg bij aan het juist coderen door per code een citatenlijst te genereren, deze met elkaar te vergelijken en indien nodig citaten onder te brengen onder een andere code.

Voor de resultatensectie (fase 4) waaruit moet blijken in hoeverre de eerder geformuleerde verwachtingen ook spelen in de empirie, speelt het zoeken en handelen naar gewenste uitkomsten (*confirmation bias*) ook een prominente rol. Complete presentatie van uitkomsten is continu nagestreefd, ondanks dat deze mogelijk de geformuleerde verwachtingen niet ondersteunen. Eventuele publicatie tijdens de verspreid- en gebruiksfase (fase 5) wordt met de afdeling HRM besproken. Zij zullen de inschatting maken hoe en of opbrengsten van het onderzoek worden gepubliceerd.

4. Resultaten en analyse

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden onderzoeksresultaten weergegeven die antwoord moeten geven op de empirische deelvragen en analytische hoofdvraag:

- 4) Wat is de feitelijke situatie van de verloopintentie van opleidingsmanagers bij het ROC van Amsterdam?
- 5) Wat is de feitelijke situatie van de psychosociale werkcondities van opleidingsmanagers bij het ROC van Amsterdam?
- 6) Wat is de relatie tussen de psychosociale werkcondities en verloopintentie van opleidingsmanagers bij het ROC van Amsterdam?

De resultaten vanuit het empirische deel van dit onderzoek zijn tot stand gekomen door enerzijds tien interviews onder opleidingsmanagers en anderzijds door analyse van verschillende documenten. Allereerst zullen de resultaten van de afhankelijke variabele ‘verloopintentie’ getoond worden (paragraaf 4.2), vervolgens worden de resultaten van de onafhankelijke variabele ‘psychosociale werkcondities’ weergegeven in paragraaf 4.3. Hierin wordt ook de koppeling gemaakt tussen psychosociale werkcondities en verloopintentie, en worden mogelijke andere factoren besproken die de relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele wellicht beïnvloeden.

4.2 Verloopintentie

4.2.1 Daadwerkelijk verloop & gedachte om te stoppen

De aanleiding voor deze thesis lag hem in het feit dat in de organisatie er wordt aangenomen dat er sprake is van een problematisch hoger verloop van opleidingsmanagers. In het vooronderzoek is dit naar voren gekomen doordat twee opleidingsmanagers veronderstellen dat de ‘levensduur’ van een opleidingsmanager op functie onder de drie jaar is. Het is dus interessant om dit vermoeden te onderzoeken door cijfers verkregen vanuit de afdeling HRM. Uit deze documenten blijkt er inderdaad een verschil te zitten tussen de verloop van opleidingsmanagers en alle functies binnen de organisatie (waarbij de verloop van leidinggevende hoger ligt):

- 2021: 3,1% hoger (11,0 vs. 7,9%)
- 2020: 4,5% hoger (13,2 vs. 8,7%)
- 2019: 6,4% hoger (15,6 vs. 9,2%)
- 2018: 1,5% hoger (10,4 vs. 8,9%)
- 2017: 7,3% hoger (14,4 vs. 7,1%)

Binnen de categorie ‘alle functies’ vallen ook de opleidingsmanagers, echter wel in een verhouding ca. 150 fte opleidingsmanagers vs. 3500 fte totale functies. Dus het aandeel opleidingsmanagers is niet van grote invloed op het weergegeven percentage van ‘alle functies’.

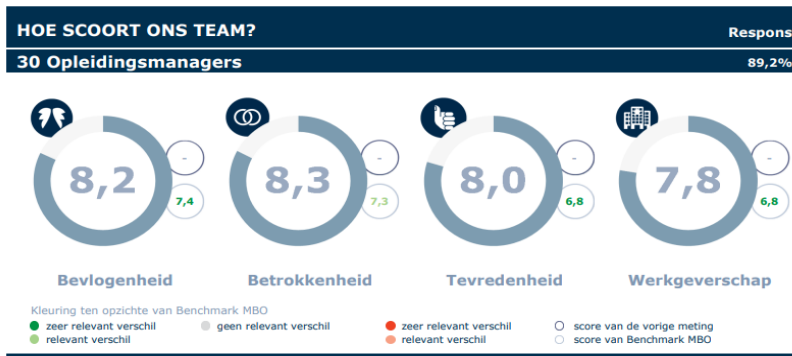
De intentie van opleidingsmanagers om de organisatie te verlaten is in dit onderzoek onderzocht aan de hand van het topic ‘gedachte om te stoppen’. In hoofdstuk 2.2 is beschreven dat voorafgaand aan daadwerkelijk verloop meerdere stappen ondernomen worden binnen de besluitvormingsketen van het individu. De gedachte om te stoppen is in de interviews zowel direct als indirect bevraagd. Binnen de interviews met 10 opleidingsmanagers viel op dat de helft van de opleidingsmanagers daadwerkelijk de intentie hadden de organisatie te verlaten en/of twijfels hadden over hun toekomst in de functie. Twee opleidingsmanagers hebben daarbij in het verleden daadwerkelijk hun ontslag aangeboden, waarbij één van de twee opleidingsmanagers (OM 9) de organisatie tijdelijk heeft verlaten: *“Ik kon gewoon niet meer tegen dat, [...], maar dat we het systeem dat we over het onderwijs hebben gelegd zo ingewikkeld hebben gemaakt dat niemand meer ziet van he, waar is nou nog ruimte?”*. Drie opleidingsmanagers gaven aan in het begin van de functie ernstige twijfels te ervaren over hun toekomst in de functie, waaronder OM 1: *“Ja ja absoluut (op de vraag over de stopgedachtes) ook in dat eerste jaar, [...] maar toen had ik net de overstap gemaakt van de gemeente [...] naar het onderwijs, dacht ik, [...], wat is het onderwijs complex en voor alles hebben ze een regel. Ik moest heel erg wennen aan het inspectiekader, wat ik dacht, [...] jongens, hou toch eens op”*. Verloop(intentie) als probleem zoals blijkt uit de eerder gepresenteerde cijfers, is in de groep respondenten van dit onderzoek eveneens prominent vertegenwoordigd.

4.2.2 Medewerkersonderzoek 2020

Ondanks dat de functie van opleidingsmanager binnen het ROCvA negatiever scoort op daadwerkelijk verloop, laten cijfers uit het medewerkersonderzoek 2020² (Effectory, 2020) van het ROCvA positieve scores zien als het gaat om werktevredenheid. Opleidingsmanagers binnen het ROCvA scoren significant beter t.o.v. de benchmark MBO (zie figuur 7) op onderwerpen als:

- Bevlogenheid (8,2 ROCvA t.o.v. 7,4 landelijk)
- Tevredenheid (8,0 ROCvA t.o.v. 6,8 landelijk)
- Werkgeverschap (7,8 ROCvA t.o.v. 6,8 landelijk)

² Bron interne publicatie (niet publiekelijk toegankelijk)



Figuur 7 Medewerkersonderzoek 2020

Daarbij blijken opleidingsmanagers binnen het ROCvA op onderstaande punten ook (significant) beter te scoren t.o.v. de benchmark MBO:

- ‘Ik ben tevreden over mijn werkzaamheden binnen het ROCvA’
- ‘Ik ben trots op het werk dat ik doe’
- ‘Mijn werk geeft mij energie’
- ‘Ik krijg de kans om te doen waar ik goed in ben’
- ‘Ik ben tevreden over het ROCvA als organisatie’
- ‘Ik voel dat ik gewaardeerd word door het ROCvA’ (p. 16-19)

Wat dus opvalt is het bovengemiddelde positieve oordeel van opleidingsmanagers over het ROC van Amsterdam en voor deel ten aanzien van het werk. Desondanks ligt de uitstroom uit de organisatie van deze doelgroep hoger dan dat van alle andere functies.

4.2.3 Conclusie

De perceptie over het hogere verloop van opleidingsmanagers die heerst onder collega managers wordt bevestigd door data verkregen van afdeling HRM (de levensduur van drie jaar overigens niet). Het verloop van opleidingsmanagers is tot wel twee keer zo hoog (zie jaar 2017) ten opzichte van alle andere functies. Ook binnen de geïnterviewde groep managers speelt het topic ‘gedachte om te stoppen’ een rol. De helft van de respondenten geven aan hun toekomst binnen de functie ter discussie te hebben gesteld of zelfs als stappen hierin te hebben genomen. Paragraaf 4.3 haakt in op karakteristieken van de functie die mogelijk zorgt voor het hogere verloop en op factoren die daarentegen juist de intentie om te stoppen mogelijk afzwakken.

4.3 Psychosociale werkcondities en verloopintentie

4.3.1 Factoren die verloopintentie versterken

Zoals paragraaf 4.2 laat zien, heeft de helft van de geïnterviewde opleidingsmanagers de toekomst in de functie ter discussie gesteld of daadwerkelijk hierin stappen ondernomen. Het is van belang te kijken welke factoren de verloopintentie mogelijk versterken en welke de intentie juist mogelijk afzwakken. Allereerst worden in deze paragraaf de factoren behandeld die een versterkende invloed hebben op de verloopintentie.

In tabel 4 zijn de belangrijkste indicatoren verwerkt die tijdens de interviews zijn aangekaart door de opleidingsmanagers. Wat opvalt zijn de verschillende termen die men gebruikt voor de duiding van het werk; ‘totale integrale verantwoordelijkheid’, ‘wet van de grote getallen’, ‘manusje van alles’, ‘hamburgerfunctie’ en ‘kampioen bijzaken’. Over de linie wordt de hoeveelheid en de verscheidenheid van werkzaamheden ervaren als een flinke belasting.

Zoals OM 5 stelt: *“Ja, maar waar je in een docententeam nog wel iets kan kiezen van hè? Diegene is daar goed in, dus laten we die taak nou bij die persoon beleggen ben je als opleidingsmanager dus een soort integraal verantwoordelijk voor alles. En ja, je zou maar net diegene zijn die totaal niks van begrotingen begrijpt”*. Zoals tabel 4 laat zien weten de opleidingsmanagers vrij goed pijnpunten aan te duiden die het werk complex, uitdagend maar ook zwaar maken. Uit de resultaten van het medewerkersonderzoek 2020 (paragraaf 4.2.2) zijn daarentegen de opleidingsmanagers iets minder kritisch. Het lijkt erop dat problemen die ervaren worden in het werk losgekoppeld worden van de tevredenheid over de organisatie (ROCvA). Opleidingsmanagers zien in het medewerkersonderzoek 2020 de organisatie overwegend niet als oorzaak van problemen in het werk. Vanuit bedrijfskundig perspectief gezien is dit opvallend te noemen, aangezien veel factoren van de functie die als problematisch worden ervaren, zowel direct als indirect bepaald worden door de organisatie (bv. formatie teams, takenpakket, inrichting centrale diensten, opdrachten directie, etc.).

Topics psychosociale werkcondities	Indicatoren empirie	Quotes
Variëteit	(1) Verscheidenheid en hoeveelheid zaken (2) Totale integrale verantwoordelijkheid (3) Niveaus van werken (teamniveau t/m organisatieniveau) (4) Veel operationeel regelen (5) Gevangen tussen de operatie en het management	- <i>“Ja, maar waar je in een docententeam nog wel iets kan kiezen van hè? Diegene is daar goed in, dus laten we die taak nou bij die persoon beleggen ben je als opleidingsmanager dus een soort integraal verantwoordelijk voor alles. En ja, je zou maar net diegene zijn die totaal niks van begrotingen begrijpt”</i> (OM 5). - <i>“Het mbo onderwijs dynamischer is dan het bedrijfsleven soms”</i> (OM 4). - <i>“Functioneel leidinggevende, operationeel coördinator en soort strategisch denktank”</i> (OM 5). - <i>“De realiteit is dat heel veel bezigheden de dagelijkse gang van zaken is”</i> (OM 10).

		- “Dus je bent in een spagaat, en je hebt natuurlijk je opdracht vanuit de wet, en je hebt de opdracht vanuit het MT en vanuit de directie. En je krijgt de hele tijd de vragen, en de, nou ja, de problemen van onder. Ja, je moet wel heel goed zijn in het bemiddelen en in het communiceren, en in het iedereen tevreden houden of duidelijke lijnen uitzetten” (OM 6).
Grootte	(1) Grootte HRM taak (2) Overlegstructuur (3) ‘Wet van de grote getallen’ (aantallen studenten/personeelsleden) (4) Hoeveelheid werkzaamheden (5) Tijd te kort	- “Maar dat eerste jaar in zeg maar verschillende teams. Dat is voor mij altijd de moeilijkste geweest, omdat je dan zo de diepte in moet en jezelf moet onderdompelen in het team en ook nog observeren wat er gebeurt [...]. Maar die eerste jaren zijn voor mij altijd het moeilijkst geweest” (OM 1). - “Heel veel overleg, op al die verschillende gebieden. Variërend he, dus overleg met de coördinatoren van de subteams overleg met docenten, vraagstukken overleg met het managementteam, overleg met ondersteunende diensten, maar ook met mensen van het domein” (OM 6). - “En dan heb je die 360.000 e-mails” (OM 6), “En dan die bak aan mails die je binnenkrijgt niet bij te houden. Nou ja, ik heb weleens 60/70 mails ofzo. Dit is niet bij te houden. Natuurlijk is niet alles even relevant, maar veel moet ik toch wel mijn aandacht bij hebben omdat er iets moet gebeuren of zo [...]. Ik vind dat wel intensief” (OM 2). - “Het lijkt wel of mijn leven verwordt tot zo 'n soort van voortdurende stroom van dingen wegwerken en op tijd hopen dat je signaleert dat je iets bijna was vergeten. Dus misschien dat dat een element is wat bij de functie hoort” (OM 3).
Actiecomplexiteit	(1) ‘Manusje van alles’ (Tegelijkertijd waarborgen van veel processen) (2) ‘Hamburgerfunctie’ (positie tussen directie en het team) (3) Complexe situaties personeel	- “Er op 6 schakborden tegelijk te moeten schaken die ook nog eens invloed hebben op elkaar” (OM 10). - “Als je niet snel kan schakelen, geen goed geheugen hebt, gaat men aan de haal met je” (OM 6). - “Ik noem het vaak een hamburgerfunctie, want aan de ene kant wil je het zo goed mogelijk doen voor je team, maar er komen soms ook belangen van bovenaf, en die moet je wel kunnen uitleggen” (OM 7), “Als manager zit je eigenlijk altijd klem tussen je teams en de directie. Je kunt geen van beiden helemaal geven wat ze willen zeg maar” (OM 3). - “Om functioneel leiding te geven en die dingen te doen die je moet doen om een personeelsdossier op orde te krijgen. Of als iemand re-integreert om dan te weten, wat moet je doen? Wanneer, op welk moment en hoe ziet dat er dan uit en welk gesprek? [...]. Als iemand van P&O het dan ook niet weet, is mijn ervaring dat die dan weer doorverwijst naar de arbodienst. Maar de arbodienst die is dan hem kwijt ofzo of die neemt de telefoon niet op, en dan vervolgens zit jij als opleidingsmanager toch met een docent voor je en dan ja, daar loop ik dan wel een stuk op. Ik weet dat andere mensen daar ook stuk op lopen” (OM 5).
Uneven work patterns	(1) Open deur beleid kan leiden tot thuiswerken (2) ‘Kampioen bijzaken’ (hoeveelheid vragen/brandjes)	- “Zo 'n begroting ga ik niet met een open deur, want dat is gewoon veel te ingewikkeld. Daar neem ik de tijd voor thuis of doe dat op een andere manier. [...]. Als jij zegt, goh, weet je, ik heb een probleem op persoonlijk vlak, dan doe ik dat eerst en de rest komt later en dan is het gevaar dat je dat thuis moet doen” (OM 1).

	(3) Gebrek aan flexibiliteit organisatie	- “Je kan een deel plannen en een deel is gewoon ad hoc brandjes blussen. Nou ja, je merkt het nu al (<u>OM 10 moest gedurende het gesprek een student te woord staan</u>) en dat gebeurt gewoon, dat staan nergens benoemd, niet van je bent kampioen bijzaken zeg maar. Het gaat met name over een lange termijn, strategische lijn, dat soort dingen in de functieomschrijving. De realiteit is dat heel veel dingen ook gewoon de dagelijkse gang van zaken zijn” (OM 10). - “Maar ik vind inderdaad niet dat wij wendbaar zijn, we zijn echt een slagschip” (OM 4), “Maar we schieten volledig in de vlekken als organisatie als we horen dat de inspectie komt” (OM 1).
Tijdsafhankelijke vraag	(1) Anticiperen op ad hoc wijzigingen	- “Wat ik echt niet leuk vindt is natuurlijk het enorme personeelstekort. Dat er mensen echt uitvallen door ernstige ziekte wat ik niet kan opvangen, want dat geeft mij natuurlijk stress. Wat hoe ga ik dat rooster draaien? Hoe zorg ik dat examenklassen toch voorbereid zijn? [...]. Er zijn een aantal kwetsbare vakken natuurlijk waar ik nu niet echt een dubbelganger op heb staan en als daar iemand uitvalt dan heb ik een groot probleem” (OM 2).

Tabel 4 Overzicht indicatoren en quotes psychosociale werkcondities

Het is in dit onderzoek van belang om de aangedragen punten van de topics te koppelen aan verloopintentie. Tabel 5 maakt visueel welke topics van de psychosociale werkcondities expliciet en impliciet worden benoemd die mogelijk de oorzaak zijn van verloopintentie, en wat daarbij de belangrijkste indicatoren zijn. De topics variëteit, grootte en actiecomplexiteit lijken de grootste invloed te hebben op verloopintentie doordat ze zowel direct als indirect benoemd worden als mogelijke oorzaak. Wederom is de conclusie dat de hoeveelheid taken en de verscheidenheid hiervan zorgen voor een flinke belasting voor de opleidingsmanager en daardoor mogelijk voor een hogere verloopintentie. Deze karakteristieken dwingen de manager veel te moeten schakelen tussen de verschillende taken: “*Als je niet snel kan schakelen, geen goed geheugen hebt, gaat men aan de haal met je*” (OM 6). Er wordt dus cognitief veel verwacht van de opleidingsmanager. In het rapport ‘Rapportage onderzoek effectief leiderschap’ wordt geconcludeerd dat er veel verwacht wordt van een opleidingsmanager in termen van kennis en competenties. Directieleden verwachten van de managers dat er zowel sprake moet zijn van basiskennis van uitéénlopende domeinen (bv. onderwijs/HR/financiën/marketing/ICT) als kennis van zichzelf (zelfreflectie) en anderen, maar ook kennis op het gebied van conflicthantering en talentmanagement. De conclusies uit het rapport en de opvattingen van verschillende directieleden over de functie komen daardoor redelijk overéén met wat managers in interviews aanduiden als uitdagend en mogelijk versterkend voor verloopintentie.

Uneven work patterns wordt niet expliciet genoemd als mogelijke oorzaak van verloopintentie. Wel zorgt de operatie (lees: de werkvloer) met de organisatiestructuur voor veel operationeel regelen: “*Je kan een deel plannen en een deel is gewoon ad hoc brandjes blussen. Nou ja, je merkt het nu al (OM 10 moest gedurende het gesprek een student te woord staan) en dat gebeurt gewoon, dat staan nergens*

benoemd, niet van je bent kampioen bijzaken zeg maar. Het gaat met name over een lange termijn, strategische lijn, dat soort dingen in de functieomschrijving. De realiteit is dat heel veel dingen ook gewoon de dagelijkse gang van zaken zijn” (OM 10). Controle willen houden op alle operationele zaken met adhoc wijzigingen wordt daarbij gezien als een valkuil voor voornamelijk beginnende opleidingsmanagers: *“Je moet voor jezelf nadenken dat je dus niet op al die details alles wil weten. Ja, je kan het ook afstand noemen. Ja ik zeg van, ik leg de autonomie en verantwoordelijkheid ergens anders neer. Als je dat niet doet word je gek. Als je vindt dat je alles moet doen, dat kan niet*” (OM 7). De *span of control* wordt al als enorm ervaren. Als daarbij opleidingsmanagers de drang hebben veel van de operationele aspecten te willen controleren of (gevoelsmatig) gedwongen worden dit te moeten doen, lijkt dit een risico te vormen voor de verloopintentie.

De topics variëteit, grootte, actiecomplexiteit en *uneven work patterns* staan in verband met elkaar doordat het operationeel regelen een prominent onderdeel is van de functie, en mede de variëteit, grootte en actiecomplexiteit bepaalt. De prominente rol van de operatie zorgt (volgens afdeling HRM) onder andere ervoor dat opleidingsmanagers ervaren niet aan leidinggeven toe te komen (ROCvA, z.d.)³ maar juist veelal aan het managen zijn. Ook dwingt dit de opleidingsmanager veel te moeten schakelen tussen de operatie en tactische/strategische vraagstukken, wat veel vraagt van de opleidingsmanager en mogelijk verloopintentie aansterkt: *“Nou ik zie ook wel dat het gewoon voor mensen teveel is. Dat er teveel op hun bordje ligt, he, dat je daar geen overzicht meer over hebt*” (OM 9), *“In het begin had ik dat gewoon niet het eerste jaar toen ik opleidingsmanager was, dacht ik, ik ga hier weg. Ik vind het verschrikkelijk om al die ballen in de lucht te houden. Ik was doodmoe aan het einde van de dag, echt een jaar lang. Maar alleen maar omdat je consumeert, je consumeert alles, je consumeer processen, je consumeert je personeel. Het onderwijs is complex, er is een inspectie die meekijkt, er zijn exameneisen, examenplannen waarvan je denkt, ja, ja*” (OM 1).

Als mogelijke boosdoener en richtpunt voor de oplossing van het operationeel regelen en de *span of control*, wordt de structuur van de teams aangestipt door meerdere geïnterviewde opleidingsmanagers. Als maatregel om het operationeel regelen en de *span of control* te kunnen beheersen wordt het inrichten van een tussenlaag genoemd tussen de opleidingsmanager en het (lesgevend) personeel: *“Die coördinatoren zou je veel meer in dat zadel moeten zetten, dat ze mij ook ontlasten. (...). Probeer eens helemaal uit de operatie te blijven, maar dan moet zoveel gebeuren en veranderen dat ik meer daar de diepte in moet om mensen een richting te geven*” (OM 4), *“De span of control werkbaar te houden, dus kijk naar hoe groot zo’n team is die aangestuurd moet worden. En zodra dat groter is, zorg dan dat daaronder een soort tussenlaag komt die je mag inzetten met bepaalde functies in plaats van taken om het gewoon werkbaar te houden. Dat is echt van belang*” (OM 6), *“Kleinere teams zou ik denk ik samenvoegen en daar weer die tussenlaag sterker neerzetten*” (OM 7). Om het gehele takenpakket van de opleidingsmanager (zie topics variëteit/grootte) met de turbulentie van de operatie (zie topic

³ Bron interne publicatie (niet publiekelijk toegankelijk)

uneven work patterns) beheersbaar te houden, kan een ingreep in de organisatiestructuur mogelijk een oplossing bieden. De opleidingsmanager zou hierbij dan beter gefaciliteerd worden om leiding te geven aangezien hij/zij een deel van de taken kan alloceren naar bijvoorbeeld teamleiders/coördinatoren.

Topics onafhankelijke variabele	Expliciet benoemd als mogelijke oorzaak van verloopintentie	Impliciet benoemd als mogelijke oorzaak van verloopintentie	Belangrijkste indicatoren
Variëteit	Ja	Ja	(1) Gebrek aan ondersteuning/hulpbronnen (2) Veel schakelen tussen verschillende taken (3) Verscheidenheid takenpakket (4) Organisatiestructuur
Grootte	Ja	Ja	(1) Hoeveelheid taken (2) Teamgrootte (3) Managen i.p.v. leidinggeven (4) Organisatiestructuur
Actiecomplexiteit	Ja	Ja	(1) Structuren in en buiten onderwijs (2) Complexe systeem mbo (3) Gebrek aan ondersteuning (4) Ervaren éénzaamheid in de functie (5) Generieke en specifieke kennis
Uneven work patterns	Nee	Ja	(1) Opgelegde processen (2) Noodzakelijk operationeel regelen (3) Controle willen houden op alles
Tijdsafhankelijke vraag	Nee	Nee	(1) Tijd van het jaar (2) Opvang ziekte personeel

*Rood = Nadrukkelijk benoemd als mogelijke oorzaak van verloopintentie

*Oranje = Niet nadrukkelijk benoemd, maar indicatoren hebben wel mogelijk een relatie met verloopintentie

*Groen = Wordt door de geïnterviewden zowel niet direct als indirect gekoppeld aan verloopintentie

Tabel 5 Overzicht invloed van onafhankelijke op afhankelijke variabele

4.3.2 Factoren die de rol van psychosociale werkcondities afzwakken

Tijdens de interviews is er veelvuldig stilgestaan bij factoren in de organisatie die spelen rondom de topics van psychosociale werkcondities. De opleidingsmanagers bleken vrij goed in staat uitdagingen en/of problemen in de werkcondities te koppelen aan factoren die mogelijk hieraan ter grondslag aan liggen en daardoor wellicht tegelijkertijd een oplossing bieden. Onderstaande tabel 6 laat de belangrijkste aangedragen factoren zien die mogelijk een invloed uitoefenen op de relatie tussen psychosociale werkcondities en verloopintentie.

Factoren	Toelichting
Steun leidinggevenden	Zo goed als alle opleidingsmanagers ervaren steun vanuit de directe leidinggevende(n).
Ondersteunende diensten	Aantal opleidingsmanagers vinden dat zij niet genoeg worden ondersteund door de ondersteunende diensten.
Coaching	Er wordt door een aantal opleidingsmanagers suggesties gedaan om een senior opleidingsmanager en/of coaches aan een startende opleidingsmanager te koppelen.
Kennisdeling	In bepaalde situaties geven opleidingsmanagers aan niet de kennis te bezitten om het probleem op te lossen, ook wordt er gesproken over een betere interne samenwerking zodat niet iedereen het wiel zelf hoeft uit te vinden.
Karaktereigenschappen	Karaktereigenschappen wordt door een aantal opleidingsmanagers aangestipt als reden om niet te stoppen met het werk.

Tabel 6 Factoren die de rol van psychosociale werkcondities mogelijk afzwakken

Zoals vermeld in de vorige paragraaf spelen onder andere de hoeveelheid taken en de verscheidenheid hiervan mogelijk een rol in de verloopintentie van opleidingsmanagers. Ondersteunende diensten als HRM, P&O, ICT en financiën zouden volgens een aantal opleidingsmanagers een rol kunnen spelen in deze problematiek door een betere ondersteuning te leveren. Deze ondersteuning kan bijvoorbeeld helpen om specifieke vraagstukken sneller af te handelen en voor een soort ontlasting van het takenpakket (zie topics variëteit/grootte). Ondersteunende diensten worden nu niet altijd ervaren als daadwerkelijk ondersteuning: *“Er wordt wel weer snel dingen teruggelegd, he? Als je ook op portaal voor talent ofzo kijkt, echt bijna op elke pagina kom je er niet uit. Vraag het dan aan je leidinggevende (staat op de pagina). (...). Als iemand van P&O wat het dan ook niet weet en dat merk je wel eens of tenminste, dat is mijn ervaring dat die dan weer doorverwijst naar de arbodienst, maar de arbodienst die is dan hem kwijt ofzo of neemt de telefoon niet op”* (OM 5).

De complexiteit, verscheidenheid en hoeveelheid van vraagstukken kunnen mogelijk afgezwakt worden door goed ingerichte en afgestemde ondersteunende diensten. De *span of control* met de eerder genoemde totale integrale verantwoording zou met behulp van ondersteunende diensten beter beheersbaar kunnen worden.

Daarbij kunnen zowel ondersteunende diensten als directe en/of indirecte collega's (bv. collega opleidingsmanagers) zorgen voor een betere kennisdeling. Er is niet altijd genoeg expertise bij opleidingsmanagers in specifieke situaties: *“Misschien ook wel de ondersteunende diensten nog iets verder professionaliseren. (...). Zodat zij ook echt goed kunnen adviseren en soms ook een beetje richting kunnen geven”* (OM 5). Er wordt door meerdere managers aangegeven dat er sprake is van éénzaamheid in de functie: *“Adviseren is ook goed, maar soms is dat nog een beetje te moeilijk, dan voel ik me wel is een beetje alleen”* (OM 4). Uiteindelijk wordt er onderaan de streep gekeken naar de

opleidingsmanager als eindverantwoordelijke die daarbij functioneert tussen de belangen van de directie en van het team (zie tabel 4 term ‘hamburgerfunctie’): *“Als manager zit je eigenlijk altijd klem tussen je teams en de directie. Je kunt geen van beiden helemaal geven wat ze willen zeg maar”* (OM 3). Betere kennisdeling door zorg van ondersteunende diensten en/of collega opleidingsmanagers zouden een mogelijke rol kunnen spelen in de ervaren éénzaamheid van de functie, doordat (beginnende) opleidingsmanagers intern specifieke casussen bespreekbaar kunnen maken. Daarbij wordt een mogelijke coachingsrol van senior opleidingsmanagers meerdere malen benoemd als mogelijke handreiking voor de startende opleidingsmanagers. Zeker het eerste jaar in de functie wordt als zwaar ervaren doordat naast het eigen maken van de functie alle lopende processen doorgang moeten vinden. Waarom daarbij een deel van de opleidingsmanagers stoppen met het werk en anderen niet wordt een aantal keer gekoppeld aan karaktereigenschappen van de persoon: *“Nou ja, het is ook een beetje het karakter. Ik ben een slechte verliezer”*(OM 1). Wel wordt er nagenoeg door alle opleidingsmanagers steun ervaren door de directie leidinggevende: *“Maar ik voel me gigantisch gesteund door de directie, dus dan draaien we hem even om. Als ik dan gevoel niet zou hebben, zou ik het niet volhouden”* (OM 6).

Onderstaande tabel 7 visualiseert de mogelijke invloed van de omschreven factoren op de topics van de psychosociale werkcondities. Dit overzicht bevat voor het grootste deel werkgerelateerde hulpbronnen: (1) steun leidinggevend, (2) ondersteunende diensten, (3) coaching, (4) kennisdeling. Karaktereigenschappen is gekoppeld aan de opleidingsmanager zelf en kan daardoor gezien worden als een interne hulpbron. Op basis van bevindingen uit tabel 4 zijn de hulpbronnen (afzwakkende factoren) gekoppeld aan de topics van de psychosociale werkcondities. Deze koppeling is gemaakt aan de hand van enerzijds directe concrete input van de geïnterviewden over de hulpbronnen (op welke problematiek deze mogelijk inhaken), en anderzijds door eigen ervaringen als lid van de organisatie.

Hulpbronnen Topics	Steun leidinggevend	Ondersteunende diensten	Coaching	Kennisdeling	Karakter-eigenschappen
Variëteit	X	X	X	X	X
Grootte	X	X	X	X	X
Actiecomplexiteit	X	X	X	X	X
Uneven work patterns	X		X		X
Tijdsafhankelijke vraag	X	X	X	X	X

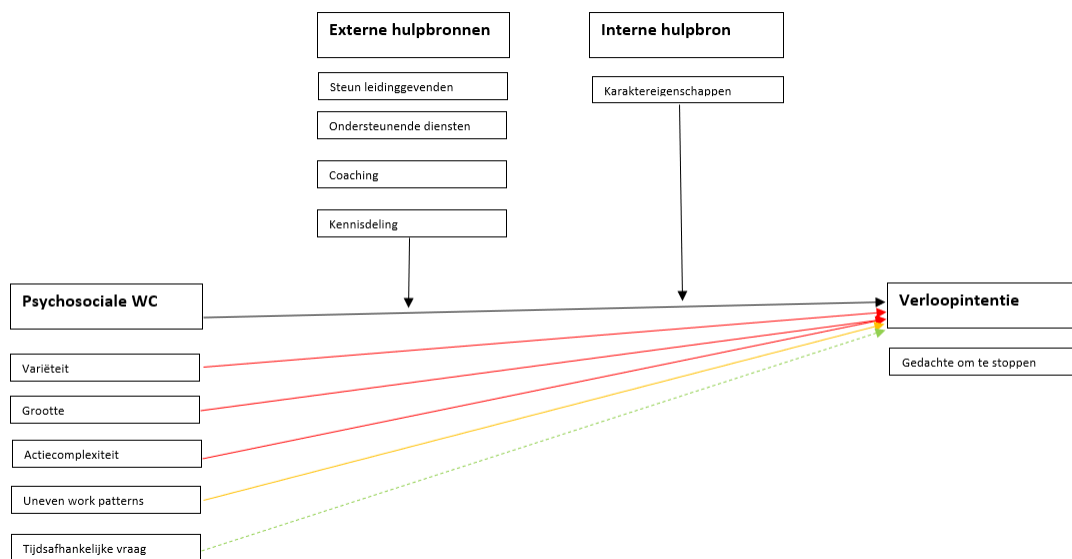
Tabel 7 Invloed hulpbronnen op topics psychosociale werkcondities

4.4 Nieuw conceptueel model

Aan de hand van de bevindingen uit de interviews met de tien opleidingsmanagers is het eerder weergegeven conceptuele model van dit onderzoek (figuur 6) aangepast in een nieuw conceptueel model (figuur 8). De invloed (en de sterkte hiervan) op de verloopintentie van de topics onder de onafhankelijke variabele (psychosociale werkcondities) is gevisualiseerd door verschillende kleuren, corresponderend aan tabel 4:

- Rood; zowel expliciet als impliciet benoemd als veroorzaker van verloopintentie
- Oranje; impliciet benoemd als veroorzaker van verloopintentie
- Groen; niet benoemd als veroorzaker van verloopintentie

Ook zijn de factoren die de mogelijk invloed uitoefenen op de relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen, weergegeven als modererende variabelen in het nieuwe conceptuele model. De invloed van psychosociale werkcondities op verloopintentie gaat vandaar niet via één of meerdere omschreven factoren (mediërend), maar wordt mogelijk wel beïnvloed (modererend).



Figuur 8 Nieuw conceptueel model

5. Conclusies, implicatie en aanbevelingen

5.1 Inleiding

Dit laatste hoofdstuk presenteert allereerst conclusies aan de hand van de empirische deelvragen (paragraaf 5.2.1) en analytische hoofdvraag (paragraaf 5.2.2). Vervolgens worden theoretische implicaties voorgesteld in paragraaf 5.3, waarnaar de praktische implicaties (paragraaf 5.3) uitéén worden gezet in ‘aanbevelingen voor het ROC van Amsterdam’ (paragraaf 5.3.1) en ‘beperkingen onderzoek en aanbevelingen’ (paragraaf 5.3.2). Het hoofdstuk wordt afgesloten met een eindconclusie (paragraaf 5.4) waarin kort teruggekeken wordt naar de start en het doel van dit onderzoek.

5.2 Conclusies

In deze paragraaf worden de belangrijkste bevindingen uit de empirie gepresenteerd aan de hand van de empirische deelvragen (4/5) en analytische hoofdvraag (6). In dit onderzoek is de relatie tussen psychosociale werkcondities en verloopintentie van opleidingsmanagers bij het ROCvA onderzocht aan de hand van onderstaande vraagstellingen:

1. Wat is verloopintentie?
2. Wat zijn psychosociale werkcondities?
3. Wat zegt de theorie over psychosociale werkcondities ten aanzien van verloopintentie?
4. Wat is de feitelijke situatie van de verloopintentie van opleidingsmanagers bij het ROC van Amsterdam?
5. Wat is de feitelijke situatie van de psychosociale werkcondities van opleidingsmanagers bij het ROC van Amsterdam?
6. Wat is de relatie tussen de psychosociale werkcondities en verloopintentie van opleidingsmanagers bij het ROC van Amsterdam?

5.2.1 Conclusie empirische deelvragen (4/5)

De verloopcijfers van opleidingsmanagers zijn in de sommige jaren tot wel twee keer zo hoog als die van de categorie ‘alle functies’. Echter laten scores uit het medewerkersonderzoek 2020 bovengemiddeld (t.o.v. benchmark MBO) positieve scores zien als het gaat om werk- en organisatietevredenheid (bv. bevlogenheid, tevredenheid, werkgeverschap). Binnen het empirische deel van dit onderzoek zijn de geïnterviewde opleidingsmanagers op tal van punten daarentegen een stuk kritischer. Een prominent deel van deze punten is daarbij terug te herleiden naar keuzes die door de organisatie zijn gemaakt waardoor scores op een aantal topics van het medewerkersonderzoek 2020 vraagtekens opleveren. De *span of control* van opleidingsmanagers is in gevallen enorm te noemen doordat er een enorme variëteit van taakcomponenten aanwezig is die wordt veroorzaakt door enerzijds de (adhoc) eis vanuit de operatie, de te waarborgen processen (bv. onderwijs/HR/financiën/marketing/ICT) op zowel tactisch als strategisch niveau en

stakeholdermanagement met onder andere externe partijen (bv. leerbedrijven). Naast de verscheidenheid spelen de hoeveelheid taakcomponenten mee in de ervaren problematiek van de werkcondities; ‘Wet van de grote getallen’ is illustrerend hiervoor, refererend aan de hoeveelheid personeelsleden en studenten waar de opleidingsmanager eindverantwoordelijk voor is. Er lijkt hierdoor een onevenredige balans te ontstaan in de functie tussen het aandeel managen en leidinggeven. Door de ervaren totale integrale verantwoordelijkheid worden opleidingsmanagers niet altijd optimaal gefaciliteerd om leiding te kunnen geven, aangezien de *span of control* de opleidingsmanager dwingt voornamelijk te managen in plaats van leiding te geven.

5.2.2 Conclusie analytische hoofdvraag (6)

Uit het empirische deel van dit onderzoek blijkt dat er een relatie is tussen psychosociale werkcondities en verloopintentie van opleidingsmanagers bij het ROCvA. Voornamelijk worden de topics variëteit, grootte en actiecomplexiteit van de functie in verband gebracht met verloopintentie. Daarnaast speelt de turbulentie van de operatie (*uneven work patterns*) mogelijk ook een rol in de gedachte om te stoppen met het werk. Onder elk van de vier topics ligt een set aan specifieke indicatoren die worden bepaald door de omstandigheden waarin de opleidingsmanagers binnen het ROCvA hun werk doen. Deze indicatoren geven input voor praktische aanbevelingen en mogelijk toekomstig vervolgonderzoek. Binnen de drie topics (variëteit, grootte, actiecomplexiteit) die zowel expliciet als impliciet zijn benoemd als mogelijke oorzaak van verloopintentie, komt de duiding van een totale integrale verantwoording telkens direct en/of indirect terug. Totale integrale verantwoording als ‘containerbegrip’ raakt de drie verschillende topics doordat de opleidingsmanager een enorme verscheidenheid aan vraagstukken ervaart op zowel het allerkleinste niveau (lees: kleur verf op de muur) als op het strategische niveau (lees: college brede portefeuilles). Bovenop deze verscheidenheid komt ook de hoeveelheid van de vraagstukken (mede gevormd door teamgrootte) die niet altijd makkelijk op te lossen zijn (lees: complexe re-integratie trajecten). De combinatie van de ervaren totale integrale verantwoording en de karakteristieken van het werk lijkt een prominent vraagstuk te zijn ten aanzien van de gedachte om te stoppen met het werk.

Ook lijken de karakteristieken van de psychosociale werkcondities die gekoppeld worden aan verloopintentie beïnvloed te worden door afzwakkend (modererende) factoren als; steun leidinggevend, ondersteunende diensten, coaching, kennisdeling en karaktereigenschappen.

5.3 Theoretische implicaties

Ondanks de aard van dit onderzoek (praktijkgericht) is er sprake van theoretische relevantie. Zoals vermeld in paragraaf 5.2.2 is de vertaling van relevante topics naar de specifieke context door zorg van indicatoren een belangrijke opbrengst van dit onderzoek. De toepassing van verschillende theoretische modellen (of elementen hiervan) op de specifieke context zoals bij opleidingsmanagers is hierdoor mogelijk wat pragmatischer. Over de relatie tussen werkkarakteristieken en menselijk gedrag als verloopintentie is dan ook veel onderzoek gedaan. In dit onderzoek is onder andere gebruik

gemaakt van het model van Hackman en Oldham (1976) en het onderzoek van Zimmerman en Darnold (2009) naar de impact van werkprestatie op verloopintentie.

The Job Characteristics Model (Hackman & Oldham, 1976) stellen een model voor waarin karakteristieken van het werk een psychologische staat veroorzaken bij werknemers, die een bepaalde mate van persoonlijke en werkgerelateerde uitkomst genereren zoals ziekteverzuim en verloop (figuur 5). Daarnaast wordt het principe ‘*Individual Growth Need Strength*’ genoemd als moderator, waarbij wordt gesteld dat werknemers met een sterke wens tot persoonlijke groei en ontwikkeling positiever reageren op werkeisen. Het nieuw conceptuele model van dit onderzoek (figuur 8) laat zien dat in de specifieke situatie van opleidingsmanagers binnen het ROCvA er andere dimensies mogelijk een prominente rol spelen die gedrag als verloopintentie beïnvloeden. Opleidingsmanagers binnen het ROCvA lijken optimistisch te zijn over de werkomstandigheden waarin zijn verkeren ondanks de cijfers van het hogere verloop (Effectory, 2020)⁴. Op de gebieden bevologenheid, tevredenheid en werkgeverschap scoren de opleidingsmanagers gemiddeld hoger ten opzichte van de landelijke benchmark MBO. Volgens het model van Hackman en Oldham (1976) zouden psychologische staten ook leiden tot positieve uitkomsten. Echter blijkt dat ondanks de tevredenheid die opleidingsmanagers ervaren vanuit het medewerkersonderzoek 2020 en de staat van de ‘*Critical Psychological States*’ vanuit het model van Hackman en Oldham (1976), er sprake is van een hoger (tot twee keer zo hoog t.o.v. alle functies) verloop van opleidingsmanagers. Opleidingsmanagers ervaren het werk als betekenisvol, voelen zich verantwoordelijk voor de uitkomsten van het werk en hebben kennis van de opbrengsten van het werk (*Critical Psychological States*), echter ontstaan er desondanks deze psychosociale staten, gedachten om te stoppen met het werk. Het blijkt uit dit onderzoek dat de topics die problemen veroorzaken ook worden benoemd als leuk onderdeel van het werk: “*Ja heel dubbel die dynamiek. [...]. Het is heel paradoxaal, ja.*” (OM 4). Variabelen die het werk positief uitdagend maken kunnen een punt bereiken waarbij uitdaging plaats maakt voor problematische situaties. Vandaar dat dit onderzoek (andere) modererende variabelen voorstelt tussen werkdimensies en uitkomsten als verloopintentie. De moderator ‘*Employee Growth Need Strength*’ uit het model van Hackman en Oldham (1976) is niet of nauwelijks van toepassing binnen deze specifieke onderzoeksgroep. Andere moderatoren (zie figuur 8) lijken eerder hun plek te hebben (in de situatie bij opleidingsmanagers) tussen psychologische staten en uitkomsten. Dit onderzoek laat zien dat in de situatie bij opleidingsmanagers binnen het ROCvA ‘*Critical Psychological States*’ niet per definitie leidend zijn in verloopintentie, maar dat bepaalde dimensies (topics) van psychosociale werkcondities met specifieke indicatoren wel mogelijk in relatie staan met verloopintentie bij de doelgroep. En dat daarbij hulpbronnen buiten ‘*Employee Growth Need Strength*’ een rol spelen in mogelijke gevolgen van de staat van psychosociale werkcondities.

⁴ Bron interne publicatie (niet publiekelijk toegankelijk)

Soortgelijke bevindingen kunnen gemaakt worden in de presentatie van het onderzoeksmodel (figuur 8) van Zimmer en Darnold (2009). In dit model worden de relaties onderzocht tussen werkprestatie, verloopintentie en daadwerkelijk verloop. Vergelijkbaar met *The Job Characteristics Model* (Hackman & Oldham, 1976) waarin de psychologische staat van de werknemers bepalend zijn voor werkgerelateerde en persoonlijke uitkomsten, wordt in het onderzoeksmodel van Zimmer en Darnold (2009) werktevredenheid gekoppeld aan verloopintentie. Een hoge mate van werktevredenheid kan leiden tot een lagere intentie om te stoppen met het werk. In het geval van de opleidingsmanagers blijkt dit toch niet helemaal het geval te zijn. Opleidingsmanagers binnen het ROCvA typeren het werk als complex, zwaar en uitdagend maar zijn desondanks tevreden over de functie. Hulpbronnen lijken daarentegen wel een rol te spelen in de relatie tussen werkeisen en verloopintentie bij de opleidingsmanagers binnen het ROCvA.

5.4 Praktische implicaties

5.4.1 Aanbevelingen voor het ROC van Amsterdam

Positieve perceptie van het werk en de organisatie wil niet altijd zeggen dat er een goede kwaliteit van arbeid en/of organisatie is. Ondanks de positieve uitkomsten uit het medewerkersonderzoek 2020 laten de verloopcijfers een ander beeld zien. Het ROCvA doet veel zaken goed waardoor er sprake is van soms bovengemiddelde scores op werk- en organisatietevredenheid. Echter, in de gesprekken met opleidingsmanagers gedurende dit onderzoek en bevindingen van de afdeling HRM blijkt er een behoefte te zijn voor het optimaliseren van een aantal facetten van het werk: (1) variëteit, (2) grootte, (3) actiecomplexiteit, (4) *uneven work patterns*. Deze facetten van het werk staan voor een deel vast, vandaar het van belang is voorstellen te presenteren die de problemen rondom deze facetten beheersbaar maken en houden (zie tabel 8).

Hulpbronnen Topics	Steun leidinggevend	Ondersteunende diensten	Coaching	Kennisdeling	Karakter- eigenschappen
Variëteit	- Bilateraal overleg periodiek en/of op verzoek van de OM'er op gekozen thema's/problematieken - Empathisch handelen - Voorwaarden scheppend denken/handelen (bv. indien nodig ingreep in organisatiestructuur voor verlichting takenpakket) - Duidelijk verwachtingspatroon (bv. wat is de opdracht voor de OM'er)	- Verlichting van het takenpakket door actieve ondersteuning in specifieke domeinen (bv. HRM, financiën, P&O)	- Ervaringen uitwisselen/supervisie op thema's als: beheersing <i>span of control</i>, organisatiestructuur, 'hamburgerfunctie' (positie OM'er tussen verschillende niveaus), mogelijkheden in de organisatie (bv. ondersteunende diensten)	- Door ondersteunende diensten, directe/indirecte collega's - Ervaringen uitwisselen op (gemeenschappelijke) problematiek rondom thema's als: <i>span of control</i>, organisatiestructuur, verscheidenheid takenpakket, 'hamburgerfunctie'	- Vermogen om snel te kunnen schakelen tussen verschillende activiteiten/processen (<i>span of control</i>) en niveaus ('hamburgerfunctie') - Zelfreflectie i.r.t. totale integrale verantwoordelijkheid (bv. <i>gaps</i> in kennis)
Grootte	- Bilateraal overleg periodiek en/of op verzoek van de OM'er op gekozen thema's/problematieken - Empathisch handelen - Voorwaarden scheppend denken/handelen (bv. indien nodig ingreep in organisatiestructuur voor verlichting takenpakket)	- Verlichting van het takenpakket door actieve ondersteuning in specifieke domeinen (bv. HRM, financiën, P&O)	- Ervaringen uitwisselen/supervisie op thema's als: beheersing van 'wet van de grote getallen' (bv. aantallen studenten, personeelsleden, e-mails, vergaderingen, etc.) en het omvangrijke takenpakket	- Door ondersteunende diensten, directe/indirecte collega's - Ervaringen uitwisselen op (gemeenschappelijke) problematiek rondom thema's als: 'wet van de grote getallen' en het omvangrijke takenpakket	- Organiserend vermogen om de 'wet van de grote getallen' beheersbaar te houden - Zelfreflectie i.r.t. het (gebrek aan) succes van dit vermogen (bv. vraag tijdig om hulp)
Actiecomplexiteit	- Bilateraal overleg periodiek en/of op verzoek van de OM'er op gekozen thema's/problematieken - Empathisch handelen - Voorwaarden scheppend denken/handelen (bv. indien nodig experts koppelen aan de OM'er)	- Snellere 'doorlooptijd' van probleem naar oplossing in specifieke domeinen (bv. re-integratietrajecten binnen personeelszaken) - Gevoel van steun	- Ervaringen uitwisselen/supervisie op thema's als: 'hamburgerfunctie', specifieke afwijkende casussen (bv. re-integratietrajecten)	- Door ondersteunende diensten, directe/indirecte collega's - Ervaringen uitwisselen op (gemeenschappelijke) problematiek rondom thema's als: 'hamburgerfunctie' en specifieke complexe casussen	- Kennis/competenties van de OM'er op verschillende domeinen - Vermogen om (snel) te leren van situaties - Zelfreflectie i.r.t. (gebrek aan) kennis/competentie t.a.v. het actuele vraagstuk

Uneven work patterns	- Bilateraal overleg periodiek en/of op verzoek van de OM'er op gekozen thema's/problematieken - Empathisch handelen - Voorwaarden scheppend denken/handelen (bv. indien nodig acties organiseren voor meer succes rondom de beheersing van de operatie)		- Ervaringen uitwisselen/supervisie op thema's als: spanningsveld tussen wel/niet beschikbaar zijn voor de operatie (bv. wel/geen open deur beleid), spanningsveld tussen controleren en delegeren van de operatie	- Door ondersteunende diensten, directe/indirecte collega's - Ervaringen uitwisselen op (gemeenschappelijke) problematiek rondom thema's als: de turbulente operatie en de wijze van beheersing hiervan	- Vermogen om snel te kunnen schakelen tussen verschillende werkzaamheden (bv. oplossen van operationele brandjes) - Vermogen om situationeel leiding te kunnen/willen geven (controleren vs. delegeren) - Zelfreflectie i.r.t. het (gebrek aan) succes van dit vermogen (bv. is er sprake van een juiste balans)
Tijdsafhankelijke vraag	- Bilateraal overleg periodiek en/of op verzoek van de OM'er op gekozen thema's/problematieken - Empathisch handelen - Voorwaarden scheppend denken/handelen (bv. indien nodig experts koppelen aan de OM'er)	- Verhoging van het regelende vermogen bij noodzakelijk adhoc handelen (bv. hoog ziekteverzuim en/of verloop in het team)	- Ervaringen uitwisselen/supervisie op onderwerpen als: adhoc wijzingen en/of noodzakelijke moeten handelen (bv. t.a.v. formatie, audits/inspecties)	- Door ondersteunende diensten, directe/indirecte collega's - Ervaringen uitwisselen op (gemeenschappelijke) problematiek rondom thema's als: handelswijze t.a.v. adhoc wijzingen en/of afwijkende activiteiten (bv. audits/inspecties)	- Vermogen om snel in te kunnen spelen op veranderingen - Vermogen om (snel) te leren van situaties - Zelfreflectie i.r.t. (het gebrek aan) kennis/competentie t.a.v. het actuele (en urgente) vraagstuk (bv. bij nieuwe onduidelijke processen)

*Rood = Zowel nadrukkelijk benoemd als mogelijke oorzaak voor verloopintentie als niet nadrukkelijk benoemd, maar indicatoren hebben wel mogelijk een relatie met verloopintentie.

*Oranje = Niet nadrukkelijk benoemd als oorzaak van verloopintentie, maar indicatoren hebben wel mogelijk een relatie met verloopintentie.

*Groen = Wordt door de geïnterviewden zowel niet direct als indirect gekoppeld aan verloopintentie.

Tabel 8 Overzicht bijdrage hulpbronnen op topics psychosociale werkcondities

De in tabel 8 gepresenteerde bijdrage die hulpbronnen bieden voor de werkcondities van opleidingsmanagers zijn geformuleerd op basis van de feedback van opleidingsmanagers zelf, documenten binnen de organisatie en persoonlijke kennis/ervaring als werknemer binnen het ROCvA. De omschreven bijdrage die hulpbronnen zouden kunnen leveren representeren voor een deel de actuele stand van zaken (m.a.w. dit gaat goed en dient bestendig te worden), maar zeker ook de mogelijk gewenste situatie (m.a.w. dit kan geoptimaliseerd worden). Het is dan ook aan te bevelen om

per situatie (lees: college, team, opleidingsmanager) in kaart te brengen wat al goed gaat en wat beter kan. Desondanks lijken over de gehele linie een aantal adviezen een rol te spelen:

- Steun leidinggevend; wordt over het algemeen als positief ervaren. Voornamelijk de directe afstemming (bv. bilateraal overleg) en het empathisch handelen zijn ter bestending. Bij problematische situaties ervaren opleidingsmanagers het als prettig wanneer er snel afgestemd kan worden en er meegedacht in plaats van afgerekend wordt. Desondanks is indien nodig ingrijpen in bijvoorbeeld de organisatiestructuur (bv. formatie, takenpakket) en inschakelen van hulp (bv. bij inspecties), iets wat niet buiten beschouwing gelaten dient te worden.
- Ondersteunende diensten; per situatie is het aan te bevelen welk domein binnen de functie extra ondersteuning verdient. De bepaling van het domein is afhankelijk van de context waarin de opleidingsmanager zijn/haar taak uitvoert (bv. grootte team, type opleiding, organisatiestructuur, (on)mogelijkheden financiën). Hoe meer ondersteunende diensten een rol kunnen spelen, hoe groter de verlichting van het specifieke domein is voor de opleidingsmanager.
- Coaching; de functie wordt als vrij éénzaam ervaren. Daar waar docenten elkaar relatief gemakkelijk kunnen bijstaan, wordt dit door opleidingsmanagers vaak niet ervaren. *Learning by doing* is voornamelijk de strategie, met soms alle gevolgen van dien. Binnen het ROCvA zijn veel opleidingsmanagers actief met een verscheidenheid aan ervaring, wat zich uiteindelijk vertaalt in de aanstelling (opleidingsmanager A/B). Het is dan ook aan te bevelen om zeker startende opleidingsmanagers te koppelen aan collega opleidingsmanagers met meer ervaring. Preventief relevante werkkenmerken (zie tabel 8) bespreekbaar maken met mogelijke oplossingsruimtes zou de startende opleidingsmanager flink op weg kunnen helpen.

5.4.2 Beperkingen onderzoek en aanbevelingen vervolgonderzoek

Ondanks de theoretische en praktische relevantie van dit onderzoek zijn er een aantal beperkingen te benoemen.

Allereerst zijn de geïnterviewde opleidingsmanagers actief werkzaam bij het ROCvA. Voor de interne validiteit van dit onderzoek had het wellicht sterker geweest om ook opleidingsmanagers te benaderen die de organisatie zijn verlaten. Ondanks dat er best wat kritische feedback is gegeven tijdens de interviews, is de inschatting dat actief dienende opleidingsmanagers overwegend positiever zijn over het werk en de organisatie, dan opleidingsmanagers die de organisatie zijn verlaten. In zekere zin weten de geïnterviewde opleidingsmanagers (goed) om te gaan met de functie eisen waardoor zij ervoor kiezen (nog) niet de organisatie te verlaten. Dit in tegenstelling tot opleidingsmanagers die de organisatie hebben verlaten met redenen die een bijdrage zouden kunnen leveren aan het doel van dit

onderzoek. Ook hoeven niet actief dienende opleidingsmanagers zich niet loyaal op te stellen naar de organisatie (ondanks dat de anonimiteit van dit onderzoek) en praten vandaar mogelijk meer vrijuit, wat interessante inzichten kan opleveren. De aanbeveling voor vervolgonderzoek is vandaar deze groep opleidingsmanagers mee te nemen om zodoende de interne validiteit te verhogen, en daardoor een nog beter beeld te creëren waarom er sprake is van een hoger verloop.

Ten tweede zijn alleen de colleges van het ROCvA onderzocht. De functie van opleidingsmanager is niet specifiek verbonden aan het ROCvA, maar bestaat ook (wellicht in een andere vorm) bij alle andere ROC's (Regionaal Opleidingscentra) in het land. Voor de externe generaliseerbaarheid was het sterk geweest om verschillende ROC's te onderzoeken zodat uitkomsten van dit onderzoek breed te trekken is voor het gehele ROC landschap. Het had dan ook interessant geweest te ondervinden welke organisatorische keuzes gemaakt worden in andere ROC's en wat de gevolgen hiervan zijn voor de verloopintentie. En überhaupt hoe de verloopcijfers bij andere ROC's eruit zien. Kwantitatief vervolgonderzoek kan hierin een rol spelen doordat meerdere ROC's verspreidt over het land aangeschreven kunnen worden voor deelname. Hierdoor is er sprake van meer respondenten en vertegenwoordigen zij het gehele ROC landschap met alle afwijkende (organisatorische) karakteristieken.

Ten derde zijn directieleden van de colleges niet betrokken geweest bij dit onderzoek. Opleidingsmanagers vertalen de vragen van het interview voornamelijk naar hun eigen situatie, wat waardevol is. Echter hebben directieleden meerdere opleidingsmanagers in hun managementteam en is hun taak, om te gaan met verloop van opleidingsmanagers. Directieleden hebben vandaar ongetwijfeld een beeld gecreëerd wat dit werk zo uitdagend maakt en waarom sommigen niet slagen en andere wel. De directies hebben daarbij een taak in het aannameproces van nieuwe opleidingsmanagers, er mag aangenomen worden dat men al lerende vooraf probeert te bepalen wat essentiële eigenschappen en competenties zijn voor sollicitanten. Het had vandaar waardevol geweest om vanuit meerdere invalshoeken (lees: opleidingsmanagers en directieleden) te kijken naar de verloopintentie en redenen die hieraan ter grondslag liggen. Vandaar dat de aanbeveling voor vervolgonderzoek is, directieleden mee te nemen aangezien zij meer inzicht kunnen geven in organisatorische en/of bedrijfskundige vraagstukken die van invloed zijn op de werkcondities van opleidingsmanagers. Directieleden kunnen mogelijk andere verklaringen zijn voor verloopintentie voorstellen, wat invloed heeft op de interne validiteit van het onderzoek.

5.5 Eindconclusie

De reden om dit onderzoek te doen was allereerst de input die ik kreeg van meerdere opleidingsmanagers over het hogere verloop. Uit data van de afdeling HRM bleek dat dit ook daadwerkelijk het geval was, vandaar dat de volgende doelstelling is bepaald: *'Het doen van aanbevelingen aan de afdeling HRM van het ROC van Amsterdam over het beleid van werkcondities van de functie opleidingsmanager in relatie tot het hogere verloop'*. Uit het empirische deel van dit onderzoek blijkt dat er een relatie is tussen psychosociale werkcondities en verloopintentie van opleidingsmanagers bij het ROCvA. De werkkarakteristieken voornamelijk gevormd door variëteit, grootte, actiecomplexiteit en voor een deel *uneven work patterns* staan in relatie met verloopintentie. Wel lijkt deze relatie beïnvloed te worden door modererende (afzwakkende) factoren als; steun leidinggevend, ondersteunende diensten, coaching, kennisdeling en karaktereigenschappen.

Literatuurlijst

- Alarcon, G., Eschleman, K. J., & Bowling, N. A. (2009). Relationships between personality variables and burnout: A meta-analysis. *Work & stress*, 23(3), 244-263.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of occupational health psychology*, 10(2), 170.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Sixma, H. J., Bosveld, W., & Van Dierendonck, D. (2000). Patient demands, lack of reciprocity, and burnout: A five-year longitudinal study among general practitioners. *Journal of organizational behavior*, 21(4), 425-441.
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human relations*, 65(10), 1359-1378.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 1(1), 389-411.
- Boeije, H. & Bleijenbergh, I. (2019). Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen. Amsterdam: Boom Onderwijs. 3^e druk.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, 64(1), 89-136.
- Davidson, M. C., & Wang, Y. (2011). Sustainable labor practices? Hotel human resource managers views on turnover and skill shortages. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(3), 235-253.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- Doorewaard, H., Kil, A. & van de Ven, A. (2019) Praktijkgericht kwalitatief onderzoek: Een praktische handleiding. Amsterdam: Boom Onderwijs. 2^e druk.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field methods*, 18(1), 59-82.
- Groß, C. (2022, June 1). *Academische Ethiek en Spelregels Academisch Onderzoek* [Slides]. Brightspace Radboud University. <https://brightspace.ru.nl/d2l/home/261351>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Hærem, T., Pentland, B. T., & Miller, K. D. (2015). Task complexity: Extending a core concept. *Academy of management review*, 40(3), 446-460.
- Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Griffeth, R. W. (2012). Reviewing employee turnover: focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion. *Psychological bulletin*, 138(5), 831.

- Kaur, B., Mohindru, P. D., & Pankaj, M. (2013). Antecedents of turnover intentions: A literature review. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(10), 1219-1230.
- Kuipers, H., P. van Amelsvoort en E.-H. Kramer, Het nieuwe organiseren, alternatieven voor de bureaucratie, Acco, Leuven/Den Haag, derde druk 2018
- Lee, R.T., Ashforth, B.E., (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81:123-33
- Li, T. (2021). *Hotel job characteristics in china and the united states, an application of the job characteristics model to turnover intention* (Doctoral dissertation, University of Missouri--Columbia).
- Liu, P., & Li, Z. (2012). Task complexity: A review and conceptualization framework. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 42(6), 553-568
- Lashley, C. (2000). Hospitality retail management: A unit manager's handbook. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann
- Rahman, W., & Nas, Z. (2013). Employee development and turnover intention: theory validation. *European journal of training and development*.
- Renn, R. W., & Vandenberg, R. J. (1995). The critical psychological states: An underrepresented component in job characteristics model research. *Journal of management*, 21(2), 279-303.
- ROC van Amsterdam. (2021). *Over ROC van Amsterdam*. Geraadpleegd op 7 februari, 2022, van <https://www.rocva.nl/Over-het-ROCvA/Over-rocva>.
- Parasuraman, S. (1982). Predicting turnover intentions and turnover behavior: A multivariate analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 21(1), 111-121.
- Singh, N., & Sharma, L. S. (2015). Process models of employee turnover during 1975-1995: A review. *European Academic Research*, 3(2), 2492-2518.
- Smaling, A. (2009). Generaliseerbaarheid in kwalitatief onderzoek. *Kwalon*, 14 (3): 5-12.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of occupational health psychology*, 18(2), 230.
- University of Bergen (z.d.). Psychosocial working environment. Geraadpleegd op 20 maart 2023, van <https://www.uib.no/en/hms-portalen/79797/psychosocial-working-environment#:~:text=The%20psychosocial%20working%20environment%20is,the%20culture%20of%20the%20organisation>.
- Van Ruysseveldt, J., Smulders, P., & Taverniers, J. (2008). De invloed van werkeisen en hulpbronnen op uitputting en bevlogenheid. *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, 24(3).
- Wester, F.P.J. & Peters, V.A.M. (2004). Kwalitatieve analyse: Uitgangspunten en procedures. Bussum: Coutinho
- Wood, R. E. (1986). Task complexity: Definition of the construct. *Organizational behavior and human decision processes*, 37(1), 60-82.
- Zimmerman, R. D., & Darnold, T. C. (2009). The impact of job performance on employee turnover intentions and the voluntary turnover process: A meta-analysis and path model. *Personnel review*.

Bijlage 1

Poster ROCvA



Doelstellingen en ontwikkelingsgebieden

- Uitbreiding HIF Talentontwikkeling Amsterdam
- Ze-lijn zorg
- Entree met ROM-aanpak
- Klassen voor opleidingsverlaters (Passpoort, Izone)
- Beroepsgerichte havo
- Overstapcoaches

Superschool

- Dialoog met studenten
- Breed portfolio – vraaggestuurd
- Bekwame medewerkers (didactische kwaliteit, betrokken begeleiders)

Leven Lang Ontwikkelen

- Samenwerking in House of Skills
- Alumni binden via netwerken
- LLO inbedden in opleidingen (LOB)
- Activiteiten LINK
- Collegebrede innovatie

Gelijke kansen

- Permanente openstelling
- Samenwerking met TOP-bedrijven
- Miss IT
- Brede niveau 3
- AD trajecten
- Doorstroom hbo
- Pluspunt en Studiemax
- Programma's LOB en beroepsoriëntatie
- Diversiteitsbeleid richting geïnformeerde beroepen
- Ontregelen examinering
- Verbreding kwalificatiedossiers
- Pilot S-BB discriminatie op de arbeidsmarkt

Leren van en met elkaar

- Kwaliteitscultuur
- Kennisdeling op alle niveaus (subteam, team, tussen teams, college, ROCvA)

Voorbereiding op de arbeidsmarkt van de toekomst

- Hybride maatwerkopleidingen
- VAZO-opleidingstraject
- Samenwerking tuinbranche
- Samenwerking retailbranche
- Masterclasses ondernemerschap
- Verbetering BPV
- Workspace
- Ontwikkeling opleiding intercedent
- Samenwerking met Metropool Regio Amsterdam, Economic Board, VAZO, Venzo, Zuidoost Partners

Leidende principes:

- Ondernemendheid
- Breed toekomstgericht opleiden (skills, LOB)
- Contextrijke leeromgeving
- Inclusiviteit
- Leven Lang Ontwikkelen
- Sustainable Development Goals
- College van kansen
- Blended onderwijs
- Alles is onderwijs

Werken met plezier en energie

- Differentiëren in taken en verantwoordelijkheden van managers
- Intensieve begeleiding nieuwe medewerkers
- Verbinding directie en teamleden door teambezoeken en themalunches
- Studentenraad en Onderdelencommissie zijn aan de voorhand betrokken

MT-Dag voorjaar 2019

- Praktijk en theorie vervlechten: al dan niet in de omgekeerde leerroute
- Praktijkgericht werken: projecten waarbij skills belangrijk zijn, Workspace
- Behoeft/noodzaak om in beeld te hebben wat studenten van ons onderwijs vinden
- Keuzemogelijkheden voor studenten en inpluggen op hun ambitie/wens, zodat er positief effect is op motivatie en LOB beter tot haar recht komt

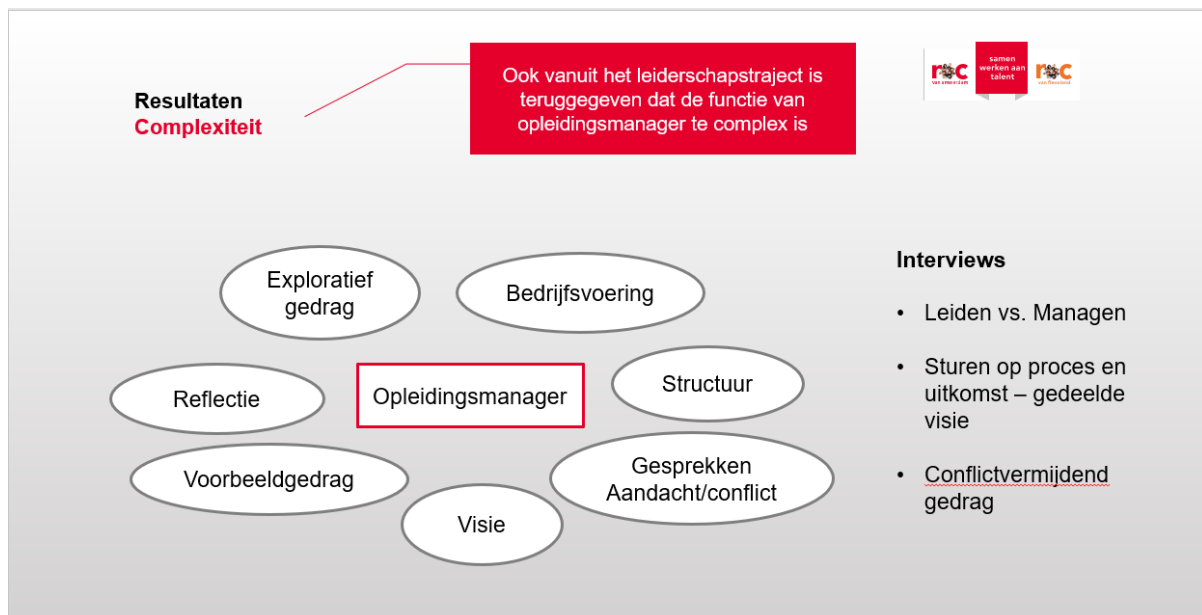
ROC van amsterdam

MBO College Zuidoost

Notities

Bijlage 2

Presentatie Platform HRM teamontwikkeling en leiderschap



Bijlage 3

Gesprekken vooronderzoek

Voorgesprek OM 1

- Wat maakt het werk complex?

Alles tegelijkertijd (eind)verantwoordelijk voor. Begroting, outputs, personeel, studenten, stage, bpv, administratie, onderwijs, kwaliteitszorg, externen etc. Manager is een 1000-poot, onder elke brief komt mijn naam onder te staan.

Het werk is erg onvoorspelbaar. Je kan meer directeur financiën zijn, die werken volgens een duidelijke cyclus. Werken met mensen is een hele andere turbulentie.

Span of control wordt beschreven als 25 man. In de aanstelling wordt verder niet echt nadruk gelegd op de hoeveelheid personeelsleden met de bezwaren/uitdagingen. Momenteel heb ik 32 FTE, wat 49 man/vrouw is.

Er is een coördinatie noodzaak zowel horizontaal als verticaal. Verticaal moet er verantwoording gelegd worden naar de directie middels q-gesprekken. Horizontaal is er het domein + de markt.

Elk team heeft zijn eigen begroting + targets. Zorgt ervoor dat er nauwelijks echt samen wordt gewerkt. Elk team wilt uiteraard dat zijn/haar begroting sluitend is, zomaar geld overhevelen gebeurt niet. Je wordt afgerekend op je eigen resultaat.

- Wat zou je anders willen?

Moeilijke vraag. Ik heb soms last van vaststaande processen, een voorbeeld is Lumpsum financiering. Deze vorm van financiering houdt er vast aan 25 studenten per FTE. Terwijl sommige initiatieven/innovaties toch echt vragen om kleinere klassen.

- Mogelijke oorzaak verloop?

Span of control. Dit zie je niet terug bij de sollicitatiegesprekken. Daarbij ben je eindverantwoordelijk voor heel veel gebieden, die legt flinke druk op OM'ers.

Voorgesprek OM 2

- Is al 10 jaar OM'er
- Teamgrootte 74 medewerkers
- Tijdspad: 13 jaar lesgeven – teamcoördinator – 0.3 FTE interim-manager – Toen als manager naar [...] – naar [...] – 74 medewerkers
- Uitdaging van het werk:
 - Nooit goed, nooit af → voor een deel intrinsiek → meeste OM'ers verzuipen hierdoor
- Levensduur OM'er < 3 jaar
- Integraal verantwoordelijk voor alles → A-Z → Hoog Span of Control → altijd de schuld v.d. OM'er
- Weinig beweging in bestuur/directie
- Belangrijk is tijd te nemen om zaken op gang te krijgen
- Sommige colleges andere bekostiging (factor x 1,9 i.p.v. 1 per student) → meer opties voor LD functies
- Hij/zij organiseert veel regelvermogen bij de subteams
- Q-gesprek → parate kennis → analyse v.d. resultaten heb ik al klaar
- Wat is de reden v.h. hogere verloop?
 - Werk + prestatiedruk met verantwoordelijkheid → continu schakelen, zoete inval → snelheid van denken
- Wat veranderen?
 - Hij/zij wilt ook ECHT integraal verantwoordelijk zijn
 - Nu wordt er in het kader van ontlasten zaken weggenomen → ervaart hij/zij juist als beperkend (bijvoorbeeld vullen van vacatures → passeert nu HRM → is de org als geheel verantwoordelijk → maar de procedure wordt hierdoor wel stroperig)

Voorgesprek OM 3

- Is al 18 jaar OM'er
- Beleid ministerie van onderwijs – projectmanager
- Wat is de uitdaging van het werk (positief beantwoord)?
 - Divers/Dynamisch – netwerk onderhouden
- Wat is lastig aan het werk?
 - Veelheid info / veel onderwerpen / iedereen wil het nu
 - Spanningsveld tussen belangen – Micro-Meso-Macro
- Veel verloop levensduur 2,4 jaar → karaktereigenschappen speelt een rol
- Functie OM'er → sandwich functie → eenzame functie (alle ogen op jou gericht)
- Destijds een bepaalde span of control gesteld → nu veel groter geworden → echter het verloop was destijds net zo hoog
- Teamgrootte 52 man/vrouw
- Wat is het grootste probleem?
 - Uitdagingen van het werk → zie boven
- Vraag tijdens het interview → wat is span of control → focus lijkt vaak gelegd te worden op HR deel → span of control zijn ook de te beheersen processen bovenop de HR portefeuille
- Wat zou je aanpassen aan het werk?
 - Beter verwachtingspatroon creëren (vacature bijvoorbeeld). Het werk is veel omvangrijker dan gedacht → hier lopen veel OM'ers tegenaan.

Bijlage 4

Tabel 1 Schematisch overzicht literatuur – empirie onafhankelijke variabele

Theorie	Dimensies	Empirie
Task complexity (Wood, 1986)		
	1) Component complexity	Verantwoordelijk voor veel verschillende aspecten van het werk
	2) Coordinative complexity	Horizontale/verticale afstemmingsnoodzaak.
	3) Dynamic complexity	Enorme span of control, door verschillende partners intern/extern, veel veranderingen.
Task complexity (Liu & Li, 2012)		
	1) Grootte	Veel verschillende processen door elkaar heen. Verantwoording afdragen voor veel aspecten binnen het werk.
	2) Variëteit	Vraagstukken wijken erg van elkaar af. Veelheid aan informatie.
	3) Dubbelzinnigheid	Het werk is nooit af (mentale druk). OM'er* werkt binnen een onvoorspelbare turbulente omgeving.
	4) Relatie	Conflict tussen afhankelijkheden verschillende niveaus. Iedereen wil iets z.s.m. van de OM' er.
	5) Veranderlijkheid	Turbulente werkomgeving met veel onvoorspelbaarheid.
	6) Onbetrouwbaar	N.v.t.
	7) Nieuwigheid	'Zoete inval' zorgt wisseling vraagstukken, iedereen wil iets z.s.m. van de OM'er.
	8) Incongruentie	Mismatch tussen innovatievraagstuk en vaststaande financieringen.
	9) Actiecomplexiteit	Nooit goed, nooit af, legt mentale druk op de OM'ers. Omgaan met spanningsveld tussen niveaus en hun belangen.
	10) Tijdsafhankelijke vraag	Werk en prestatiedruk met veel verantwoordelijkheden, er moet op een hoog tempo continue geschakeld worden.
Psychosociale werkcondities (Corin, Brentson & Härenstam, 2016; van Ruysseveldt & Smulders, 2010)		

a) Werkeisen	1) Werkdruk	Werk en prestatiedruk met veel verantwoordelijkheden, er moet op een hoog tempo continue geschakeld worden.
	2) Werk-thuis-interferentie	N.v.t.
	3) Fysieke belasting	N.v.t.
	4) Emotionele belasting	Eenzame functie: “alle ogen op jou gericht”
	5) Taakcomplexiteit	Veel verantwoording voor veel verschillende aspecten van het werk, afstemmingsnoodzaak zowel horizontaal/verticaal, enorme span of control.
b) Hulpbronnen	1) Autonomie	Hoog echter eerder aangeduid als versterkende factor voor werkdruk. Eén OM'er gaf daarentegen juist aan meer integraal verantwoordelijk willen zijn.
	2) Ontwikkelingsmogelijkheden	N.v.t.
	3) Steun chef	Door andere financiering t.o.v. andere colleges geen steun mogelijk in de vorm van LD functies.
	4) Steun collega's	Elk team met eigen targets/begroting, hierdoor weinig samenwerking tussen teams.
	5) Werkzekerheid	N.v.t.
Push and Pull factors Lashley (2002) (Davidson & Wang, 2011)		
a) Push factors	1) Lack of training	N.v.t.
	2) Discontent with superiors	Niet nadrukkelijk. Wel aangegeven dat er weinig beweging is binnen het bestuur/directie.
	3) Poor organizational image	N.v.t.
	4) Poor term and conditions	N.v.t.
	5) Uneven work patterns	Onvoorspelbaar turbulent werk. Veel schakelen en snel handelen.
	6) Poor pay	N.v.t.
	7) Unuitable hours of work	N.v.t.
	8) Lack of autonomy	N.v.t.
b) Pull factors	1) More money	N.v.t.
	2) Better hours	N.v.t.
	3) Permanent employment	N.v.t.
	4) Alternative employment	N.v.t.
	5) Improved career prospects	N.v.t.

	6) Improved training and development	N.v.t.
	7) Empowerment	N.v.t.
The Job Characteristics Model (Hackman & Oldham, 1976)		
a) Core Job Dimensions	1) Skill Variety	Vraagstukken wijken erg van elkaar af. Veelheid aan informatie. Idem aan Liu en Li, (2012), echter hier als positieve dimensie.
	2) Task Identity	De OM'er werkt tussen en met verschillende lagen. Zowel verticaal als horizontaal erg betrokken met veel processen.
	3) Task Significance	N.v.t.
	4) Autonomy	Hoog echter eerder aangeduid als versterkende factor voor werkdruk. Eén OM'er gaf daarentegen juist aan meer integraal verantwoordelijk willen zijn. Idem aan Corin, Brentson en Härenstam (2016), van Ruysseveldt en Smulders (2010).
	5) Feedback	Er worden q-gesprekken gevoerd waarin targets en financiën besproken worden.
The Job Demands-Resources Model (Demerouti et al., 2001)		
a) Job Demands	1) Physical workload	N.v.t.
	2) Time pressure	Werk en prestatiedruk met veel verantwoordelijkheden, er moet op een hoog tempo continue geschakeld worden. Idem aan Task Complexity.
	3) Recipient contact	N.v.t.
	4) Physical environment	N.v.t.
	5) Shift work	N.v.t.
b) Job Resources	1) Feedback	Er worden q-gesprekken gevoerd waarin targets en financiën besproken worden. Idem aan Hackman en Oldham (1976).
	2) Rewards	N.v.t.
	3) Job control	Binnen bestaande kaders heeft de OM'er de ruimte aanpassingen te doen. Eén OM'er belegt veel regelvermogen bij zijn subteams. Echter geeft dezelfde OM'er aan meer

		integraal compleet verantwoordelijk te willen zijn (lees: vullen vacatures).
	4) Participation	Werkzaamheden vinden plaats op elk niveau operationeel-tactisch-strategisch. Elke OM'er heeft organisatie brede portefeuilles.
	5) Job security	N.v.t.
	6) Supervisor support	Door andere financiering t.o.v. andere colleges geen steun mogelijk in de vorm van LD functies. Idem aan Corin, Brentson en Härenstam, (2016), van Ruysseveldt en Smulders, (2010).

* OM'er = Opleidingsmanager

Tabel 1 Schematisch overzicht literatuur – empirie onafhankelijke variabele

Bijlage 5

Uitnodiging interview

Beste,

Mijn naam is Marcel Schouwerwou, ik ben werkzaam binnen het college Zuid-Oost voor het team Veiligheid.

Voor mijn studie MSc Bedrijfskunde aan de Radboud Universiteit ben ik bezig met de uitvoer van het eindonderzoek.

Dit eindonderzoek richt zich op de verloop(intentie) van opleidingsmanagers binnen het ROCvA.

In het kader van dit onderzoek benader ik opleidingsmanagers verspreidt over het gehele ROC voor interviews.

Zou ik vandaar maximaal 60 minuten mogen snoepen van je al waarschijnlijke overvolle agenda?

Het gesprek zal plaats vinden via Microsoft Teams.

Omdat dit onderzoek onderdeel uitmaakt van wetenschappelijk onderwijs wordt het gesprek opgenomen en via de transcribeerfunctie getranscribeerd.

De reden dat ik managers direct benader (en niet via de directie) komt doordat ik de input volstrekt wil anonimiseren.

De uitgeschreven teksten zullen vandaar niet te herleiden zijn naar personen binnen de organisatie.

Alvast hartelijk bedankt.

Met vriendelijke groet,

Marcel Schouwerwou

ROC van Amsterdam

Coördinator / Docent Sport / Loopbaanbegeleider / Opleiding Veiligheid & Vakmanschap

Fraijlemaborg 135

1102 CV Amsterdam Z.O.

*Afwezig op: **Maandag & Woensdag***

Bijlage 6

Impressie documentenanalyse

Topic: Gedachte om te stoppen	Vraag voor de onderzoeker: Welke trefwoorden/passages geven inzicht in de mate waarin <u>OM'ers</u> stoppen met het werk of denken om te stoppen?
Trefwoorden en passages	
1. Verloopcijfers	
2. Tevreden/ontevredenheid (cijfers) over het werk	
3. Tevreden/ontevredenheid (cijfers) over de organisatie	

Topic: Grootte	Vraag voor de onderzoeker: Welke trefwoorden/passages geven inzicht in de grootte van de werkzaamheden van de <u>OM'ers</u> ?
Trefwoorden en passages	
1. Duiding van de hoeveelheid taakcomponenten van de functie	
2. Reikwijdte en hoeveelheid van de te beheersen processen (span of control)	

Topic: Variëteit	Vraag voor de onderzoeker: Welke trefwoorden/passages geven inzicht in de variëteit van de werkzaamheden van de <u>OM'ers</u> ?
Trefwoorden en passages	
1. Diversiteit van de verschillende taakcomponenten	
2. Afwijkende vraagstukken	
3. Niveaus van invloed waarmee de <u>OM'ers</u> te maken krijgen	

Topic	Document: Rapportage onderzoek effectief leiderschap
Gedachte om te stoppen	...
Grootte	- De schrijvers van het rapport concluderen dat er veel verwacht wordt van een <u>OM'er</u> in taken, wat wordt onderschreven door directieleden die zijn geïnterviewd (p. 3). - In de evaluatie van de <u>meerjarenstrategie 2020</u> is geconcludeerd dat kleinere teams succesvoller zijn (p. 11). - Vanuit de ondervraagde managers (17) wordt gesteld dat zij een bijdrage kunnen leveren aan sociale veiligheid door een uitgebreide informatievoorziening naar elk teamlid (p. 13).
Variëteit	- Als interventie ten gunste van de sociale veiligheid in de teams wordt benoemd dat de <u>OM'er</u> zowel direct handelt richting docenten (operatie) als het hoger niveau blijft waarborgen. Denkend aan de balans tussen korte termijn en langer termijn, inhoud en proces, richting en kader (p. 13).
<u>Uneven work patterns</u>	...
Actiecomplexiteit	- De schrijvers van het rapport concluderen dat er veel verwacht wordt van een <u>OM'er</u> in competenties, wat wordt onderschreven door directieleden die zijn geïnterviewd (p. 3). - Directieleden verwachten van de <u>OM'ers</u> dat er zowel sprake moet zijn van basiskennis van uiteenlopende domeinen (bv. onderwijs/HR/financiën/marketing/ICT) als kennis van zichzelf (zelfreflectie), anderen, conflicthantering en talentmanagement (p. 20).
Tijdsafhankelijke vraag	...
Hulpbronnen (bijvangst)	- De schrijvers van het rapport stellen dat de <u>OM'er</u> in gesprek kan gaan met de directie en/of ondersteunende staf om te kijken hoe werkzaamheden het beste ingericht kan worden (p. 4). - Er wordt geadviseerd om <u>OM'ers</u> te ondersteunen in het creëren van sociale veiligheid in de teams (p. 4). - Er wordt geconcludeerd dat het van belang lijkt te zijn dat een <u>OM'er</u> beschikt over voldoende zelfkennis en reflectievermogen om zodoende te weten welke taken hij/zij beter kan beleggen bij een ander (p. 22).

Bijlage 7

Impressie codes Atlas.ti

Thesis RMA - ATLAS.ti

File Home Search & Code Analyze Import & Export Tools Help

Manage Quotations

Quotations Search & Filter View

Smart Code Apply Codes Code in Vivo Quick Coding Rename Quotation Delete Edit Comment Merge Quotations Link Source Link Target Show in Network Word Cloud Word List Report Excel Export

Explore Quotation Manager

Search Codes

Name	Grounded
0:14:46,168 --> 0:14:50,38 Marcel Schouwerw...	1
Actiecomplexiteit (52 - 0)	52
Autonomie (bijvangst) (13 - 0)	13
Gedachte om te stoppen (94 - 0) ~	94
Gedachte (41 - 0) ~	41
Grootte (103 - 0)	103
Hulpbronnen (bijvangst) (103 - 0)	15
Kennissdeling (bijvangst) (15 - 0)	9
Motivatie (bijvangst) (9 - 0)	29
Operationeel regelen (bijvangst) (29 - 0)	17
Personeel (bijvangst) (17 - 0)	5
Perspectief (bijvangst) (5 - 0)	2
Rolver... (5 - 0)	5
Specif... (2 - 0)	14
Steun collega's (bijvangst) (14 - 0)	37
Steun leidinggevende (bijvangst) (37 - 0)	4
Steun thuis (bijvangst) (4 - 0)	12
Teamgrootte (bijvangst) (12 - 0)	13
Tijdsafhankelijke vraag (13 - 0) ~	26
Uneven work patterns (26 - 0)	51
Varieteit (51 - 0)	8
Werk Thuis Interferentie (bijvangst) (8 - 0)	

Search Quotations

ID	Reference	Name	Text Content	Document	Density
1:2	1:64		Ja goed een week ziet eruit met nou ja management vergaderingen contac...	Interview 1 22-9-22 Zuid-Oost Veiligheidscollege	
1:3	1:65		veel aansturing van de stagecoördinator.	Interview 1 22-9-22 Zuid-Oost Veiligheidscollege	
1:4	1:64		Contact met docenten en dat gaat veel over uitvoerings vragen	Interview 1 22-9-22 Zuid-Oost Veiligheidscollege	
1:5	1:67		veel bezig met met uitvoerende zaken doordeeweeks	Interview 1 22-9-22 Zuid-Oost Veiligheidscollege	
1:6	1:69		vaak brandjes aan het blusse	Interview 1 22-9-22 Zuid-Oost Veiligheidscollege	
1:7	1:71		je hebt als manager ook nog een soort verantwoordelijkheid naar de geh...	Interview 1 22-9-22 Zuid-Oost Veiligheidscollege	
1:8	1:73		het team en de studenten, dat is de werkvloer en en daar gaat wel de m...	Interview 1 22-9-22 Zuid-Oost Veiligheidscollege	
1:9	1:78		En en dat je als opleidingsmanager eigenlijk continu als achterwacht b...	Interview 1 22-9-22 Zuid-Oost Veiligheidscollege	
~	1:82		Dat is een goede vraag ik reageer nou ja, redelijk snel, dat hoop ik t...	Interview 1 22-9-22 Zuid-Oost Veiligheidscollege	
1:~	1:82		Dat heeft ook een nadeel, want ik merk zelf dat ik af en toe gewoon ru...	Interview 1 22-9-22 Zuid-Oost Veiligheidscollege	
1:~	1:84		De deur open? Ja, Het is gewoon het open deur beleid denk ik. Dat heef...	Interview 1 22-9-22 Zuid-Oost Veiligheidscollege	
1:~	1:90		Zo begroting ga ik niet doen met een open deur, want Dat is gewoon vee...	Interview 1 22-9-22 Zuid-Oost Veiligheidscollege	
1:~	1:91		Het zijn bijna 50 Mensen in dit team om contact te houden. Weet je wat...	Interview 1 22-9-22 Zuid-Oost Veiligheidscollege	
1:~	1:91		Ik word wel veel geleefd door mijn agenda, Dat is wel wat ik anders zo...	Interview 1 22-9-22 Zuid-Oost Veiligheidscollege	
1:~	1:93		Het is mooi dat er een afspraak is afgezegd, toch?	Interview 1 22-9-22 Zuid-Oost Veiligheidscollege	
1:~	1:100		Nou ja, wat ze verwachten is dat je team aanstuurt dat de student of d...	Interview 1 22-9-22 Zuid-Oost Veiligheidscollege	
1:~	1:101		Ja je administratie moet op orde zijn, dus dat zijn al die dingen waar...	Interview 1 22-9-22 Zuid-Oost Veiligheidscollege	
1:~	1:101		maar je bent wel indirect eindverantwoordelijk voor alles.	Interview 1 22-9-22 Zuid-Oost Veiligheidscollege	

Preview Comment

Select a quotation to show its preview

52 Quotations of code "Actiecomplexiteit"

Quotations View

Apply Codes Go to Context Rename Delete Show in Network Select All Clear Selection Select Excel Export Dock to Navigation Area Window

Search

ID	Reference	Name	Text Content	Document	Density
1:11	1:82		Dat heeft ook een nadeel, want ik merk zelf dat ik af en toe gewoon rustig wil zitten en dan loopt iedereen binnen, Maar dat is wel mijn manier van contact houden met de vloer	Interview 1 22-9-22 Zuid-Oost Veiligheidscollege	
1:12	1:84		De deur open? Ja, Het is gewoon het open deur beleid denk ik. Dat heeft niet iedereen. Mijn collega zegt altijd, ik snap niet hoe je het volhoudt en terwijl ik denk, j	Interview 1 22-9-22 Zuid-Oost Veiligheidscollege	
1:13	1:90		Zo begroting ga ik niet doen met een open deur, want Dat is gewoon veel te ingewikkeld. Daar neem ik de tijd voor thuis of doen dat op een andere manier.	Interview 1 22-9-22 Zuid-Oost Veiligheidscollege	
1:22	1:110		Ja, dat legt ons wel een druk op. Ik ben wat wat minder onder de indruk denk ik dan dan Toen ik begon, want dat dan is het echt al die ballen in de lucht houden	Interview 1 22-9-22 Zuid-Oost Veiligheidscollege	
1:24	1:111		Met financiën zitten allerlei potjes aanboren dat dat levert gewoon ander werk op en daarnaast blijft het het werk op de vloer gewoon doorgang.	Interview 1 22-9-22 Zuid-Oost Veiligheidscollege	

Comment:

Select a quotation to show its comment

Bijlage 8

Impressie samenvattingen per topic

A125

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

31

32

33

34

35

36

37

Topic Gedachte om te stoppen

OM (opleidingsmanager) 10

OM 10 vindt het uitdagend om een team in flow te krijgen, zeker bij een team waar wat gedoe mee is. Dit ziet hij/zij als wel veeleisend. Daarbij kosten individuen die minder presteren veel werk en tijd, daarbij levert het gevoelsmatig niet veel op soms wat veel energie kost.

OM 10 vond de complexiteit van de verschillende gremia 's met daarbij de onduidelijkheden en ruis vervelend. In deze periode heeft hij/zij de overweging gehad om te stoppen.

Topic Gedachte om te stoppen

OM (opleidingsmanager) 9

OM 9 zegt dat er een flinke focus wordt gelegd op de blauwe kant van managers (erg procedurematig denken), i.p.v. dat er wordt gestuurd op creativiteit. Managers proberen hierdoor veel vinkjes je zetten achter procedures, dit kost ontzettend veel tijd aangezien de manager overal verantwoordelijk voor is.

OM 9 is in 2017 van de ene op andere dag gestopt, hij/zij kon niet meer tegen het complexe systeem wat over het onderwijs heen is gelegd. Hij/zij zegt dat dit zo complex is, dat niemand meer de ruimte ziet.

OM 9 geeft aan dat men meer bezig is met het systeem dan met het onderwijs zelf.

Hij/zij geeft aan dat dit een belangrijk oorzaak is dat men stopt met het werk. Daarnaast is het werk soms teveel voor managers, er ligt teveel op hun bordje waardoor het overzicht weg is.

Daarbij lijkt de manager het ook nooit goed te kunnen doen, het is volgens OM 9 een eenzame functie. Je hoort bij een team, maar toch ook weer niet.

Topic Gedachte om te stoppen

OM (opleidingsmanager) 8

OM 8 vindt dat het goed is dat er nu wordt nagedacht over de span of control. Het besef dat in een situatie waarin de manager verantwoordelijk is voor alles rondom 60 personeelsleden en 1200 leerlingen, niet haalbaar is. OM 8 zegt een sparringspartner aan te bevelen waarmee eventueel ook werkzaamheden gedeeld kunnen worden. OM 8 werkt al ruim 20 jaar als manager en heeft nooit de gedachte gehad om te stoppen. Hij/zij geeft de aanbeveling om het functioneren en beoordelen van managers strakker in te zetten, en daarin de waardering uit te spreken. Niet zozeer iemand op de vingers te tikken, maar te bespreken waar men tegenaan loopt en eventueel een senior eraan te koppelen.

Ook vindt OM 8 dat managers vaker in het zonnetje gezet mogen worden.

Actiecomplexiteit

Autonomie

Gedachte om te stoppen

Grootte

Hulpbronnen

Kennisdeling

Motivatie

O ... (+)

Gereed

Toegankelijkheid: onderzoeken

Bijlage 9

Overzicht topics – kenmerken - gekoppelde vragenlijst

Kernbegrip	Dimensies	Topics	Kenmerken
Psychosociale werkcondities	<i>Component complexity</i> (Hoeveelheid verschillende handelingen en aanwijzingen die uitgevoerd dienen te worden).	Variëteit	- <u>Definitie (Liu & Li, 2012)</u> : Diversiteit in termen van aantal onderscheidende en verschillende taakcomponenten. - <u>Vooronderzoek</u> : Vraagstukken wijken erg van elkaar af. Veelheid aan informatie.
		Grootte	- <u>Definitie (Liu & Li, 2012)</u> : Hoeveelheid taakcomponenten - <u>Vooronderzoek</u> : Veel verschillende processen door elkaar heen. Verantwoording afdragen voor veel aspecten binnen het werk.
	<i>Dynamic complexity</i> (Noodzaak van anticipatie op verandering in processen, structuren en/of samenwerkingsverbanden ten aanzien van bestaande taken).	<i>Uneven work patterns</i>	- <u>Definitie</u> : - <u>Vooronderzoek</u> : Onvoorspelbaar turbulent werk. Veel schakelen en snel handelen. ‘Zoete inval’ zorgt wisseling vraagstukken, iedereen wil iets z.s.m. van de OM’er. Het werk is nooit af. OM’er werkt binnen een onvoorspelbare turbulente omgeving
		Actiecomplexiteit	- <u>Definitie (Liu & Li, 2012)</u> : De vereisten (cognitieve en fysieke eisen, focus) die inherent zijn in menselijk handelen gedurende een taak. Toename actiecomplexiteit zorgt voor een toename van benodigde focus en algemene gedrag controle mechanismen. - <u>Vooronderzoek</u> : Nooit goed, nooit af, legt mentale druk op de OM’ers. Omgaan met spanningsveld tussen niveaus en hun belangen. Werk en prestatiedruk met veel verantwoordelijkheden, er moet op een <u>hoog tempo continue geschakeld</u> worden.
	Werkdruk	Tijdsafhankelijke vraag	- <u>Definitie (Liu & Li, 2012)</u> : Vereisten van het werk veroorzaakt door tijd gerelateerde beperkingen. - <u>Vooronderzoek</u> : ‘Zoete inval’ zorgt wisseling vraagstukken, iedereen wil iets z.s.m. van de OM’er. Werk en prestatiedruk met veel verantwoordelijkheden, er moet op een hoog tempo continue geschakeld worden.

			Onvoorspelbaar turbulent werk. Veel schakelen en <u>snel</u> handelen.
Verloopintentie	Gedachte om te stoppen		

Variëteit / Actiecomplexiteit:

1. Zou je kort de functiebeschrijving van de opleidingsmanager willen scannen?
2. Wat doet een opleidingsmanager in de praktijk?
3. Zou je een gemiddelde week kunnen omschrijven? (dubbelop, niet vragen indien de manager al concreet is over zijn/haar week bij vraag 3)
4. Wat verwacht het onderwijsteam van jou als opleidingsmanager?
5. Wat verwacht de directie van jou als opleidingsmanager?
6. Wat verwacht de omgeving (lees: externe partners/relaties) van jou als opleidingsmanager?
7. Wat is het verschil met je oorspronkelijke beeld van de functie en je ervaring van nu?

Grootte:

1. Hoe ziet jouw wekelijkse netwerk van relaties eruit waarmee je in contact staat (zowel intern als extern)?
2. Hoe onderhoud je dit netwerk?
3. Hoe ervaar je dit?
4. Hoe ervaar je de werk/privé verdeling? Lukt het om dit onderscheidt te maken? Zo niet, hoe komt dit?

Uneven work patterns:

1. Waar loopt een beginnende opleidingsmanager vaak tegenaan?
2. Corona was een onzekere tijd, hoe zijn jullie als team omgegaan met de continu veranderende eis van de omgeving?
3. Wat was jouw rol hierin?
4. Hoe ben jij te benaderen door je personeel en/of netwerk? (qua volgorde bij variëteit)
5. Hoe zou je dit het liefst zien? (qua volgorde bij variëteit)

Tijdsafhankelijke vraag:

6. Wat vind je het meest veeleisende deel van de functie als opleidingsmanager?
7. Elk kwartaal worden er q-gesprekken gevoerd, wat is de invloed van de gestelde targets op het werk?

Gedachte om te stoppen:

8. Wat vindt je leuk aan dit werk?
9. Zijn er momenten geweest waarin je dit niet leuk vond? Waar lag dit aan? Hoe ging je daar mee om?
10. Zijn er momenten geweest dat je wilde stoppen met het werk als opleidingsmanager? Wat heeft je overtuigd niet te stoppen?
11. Wat zou een reden kunnen zijn voor opleidingsmanagers om te stoppen met het werk?
12. Wat zou jou aanbeveling zijn om dit op te lossen?
13. Als je iets zou mogen veranderen in het werk/functie, wat zou dit zijn?

Vragenlijst interviews aangepast

1. Zou je kort de functiebeschrijving van de opleidingsmanager willen scannen? (variëteit)
2. Wat doet een opleidingsmanager in de praktijk? (variëteit)
3. Zou je een gemiddelde week kunnen omschrijven? (dubbelop, niet vragen indien de manager al concreet is over zijn/haar week bij vraag 3) (variëteit/oneven work patterns)
4. Wat verwacht het onderwijsteam van jou als opleidingsmanager? (actiecomplexiteit)
5. Hoe ben jij te benaderen door je personeel? (oneven work patterns)
6. Hoe zou je dit het liefst zien? (oneven work patterns)
7. Wat verwacht de directie van jou als opleidingsmanager? (actiecomplexiteit)
8. Wat verwacht de omgeving (lees: externe partners/relaties) van jou als opleidingsmanager? (actiecomplexiteit)
9. Hoe ziet het netwerk eruit waar je wekelijks mee in contact staat (zowel intern als extern)? (grootte)
10. Hoe onderhoud je dit netwerk? (grootte)
11. Hoe ervaar je dit? (grootte)
12. Wat is het verschil met je oorspronkelijke beeld van de functie en je ervaring van nu? (variëteit)
13. Waar loopt een beginnende opleidingsmanager vaak tegenaan? (variëteit)
14. Wat vind je het meest veeleisende deel van de functie als opleidingsmanager? (tijdsafhankelijke vraag)
15. Hoe ondersteunt het ROCvA je in het werk als opleidingsmanager? (hulpbronnen → bijvangst)
16. Hoe ondersteun het team je in het werk als opleidingsmanager? (hulpbronnen → bijvangst)
17. Hoe ervaar je de werk/privé verdeling? Lukt het om dit onderscheidt te maken? Zo niet, hoe komt dit? (grootte)
18. Corona was een onzekere tijd, hoe zijn jullie als team omgegaan met de continu veranderende eis van de omgeving? (oneven work patterns/tijdsafhankelijke vraag)
19. Wat was jouw rol hierin? (oneven work patterns/tijdsafhankelijke vraag)
20. Elk kwartaal worden er q-gesprekken gevoerd, wat is de invloed van de gestelde targets op het werk? (tijdsafhankelijke vraag)
21. Waarom ben je dit werk gaan doen? (motivatie)
22. Wat vindt je leuk aan dit werk? (gedachte om te stoppen)
23. Zijn er momenten geweest waarin je dit niet leuk vond? Waar lag dit aan? Hoe ging je daar mee om? (gedachte om te stoppen)
24. Zijn er momenten geweest dat je wilde stoppen met het werk als opleidingsmanager? Wat heeft je overtuigd niet te stoppen? (gedachte om te stoppen)
25. Wat zou een reden kunnen zijn voor opleidingsmanagers om te stoppen met het werk? (gedachte om te stoppen)
26. Wat maakt het dat manager A doorgaat en manager B stopt? Wat is je ervaring in je omgeving? (karaktereigenschappen)
27. Wat zou jouw aanbeveling zijn om het hogere verloop op te lossen?
28. Weet je nog punten die niet besproken zijn, maar die je wel zou willen benoemen?

Bijlage 10

Functiebeschrijvingen

 FUNCTIEBESCHRIJVING		Opleidingsmanager A Schaal 12 Leiding en management Onderwijsmanagement
DOEL VAN DE FUNCTIE De opleidingsmanager A is verantwoordelijk voor de leiding aan een team met verschillende disciplines. Zij/hij initieert en heeft de lead in het managementteam voor een of meer verandertrajecten of projecten, geeft vorm aan nieuwe opleidingen en is beleidsmatig verantwoordelijk voor een aantal portefeuilles. Daarbij gaat het om meerjarige, integrale (onderwijs)beleidsontwikkeling in afstemming met andere disciplines, eenheden e.d.		
RESULTATEN Leidinggeven en HR - realiseert de (met elkaar samenhangende) meerjarendoelstellingen - faciliteert werkverdeling en roosterproces - voert het HR-beleid uit, voert de HR-gesprekken en stimuleert persoonlijk leiderschap bij de medewerkers - realiseert personeelsbegroting en scholingsbudget - bevordert de samenwerking binnen het team en met andere organisatieonderdelen - ontwikkelt kennis, vaardigheden en competenties Ontwikkelings- en vernieuwingskader - stelt onderwijsprogramma's/leerplannen samen voor de (eigen) opleiding(en) - adviseert de directie over onderwijsvernieuwing en organisatieveranderingen - vertaalt maatschappelijke vragen in onderwijs-programmering - stelt een (meerjarige) begroting op en bewaakt deze - leidt inhoudelijk werk-/projectgroepen en projecten - neemt deel aan instellingsbrede werk-/projectgroepen Ontwikkeling onderwijsaanbod - ontwikkelt en bewaakt doelstellingen en kwaliteit van meerjarige onderwijsprogramma's en -resultaten - stelt beleids-, team- en werkplannen op, voert ze uit en bewaakt ze door Leeuwendaal 153447/RRO/ISGB	- zorgt voor afstemming, uitvoering en monitoring van leerwegen binnen de opleiding(en) - monitort de studentenbegeleiding van alle opleidingen binnen het college - levert bijdragen aan domeinontwikkeling Complexe adviesopdrachten en relatiebeheer - leidt projecten en werkgroepen - acquiert opdrachten met (specialistische) producten/diensten voor de opleiding, ziet toe op uitvoering en borgt voortgang, kwaliteit en budget - profileert mede het ROC en creëert relevante netwerken - analyseert en vertaalt behoeften van het bedrijfsleven in het aanbod van het ROC SPEELRUIMTE - Beslist over/bij: ontwikkeling en bewaking van de meerjarige onderwijsprogramma's, beleidsontwikkeling en -uitvoering van het onderwijs van de opleiding(en) en aansturing van de opleiding(en), de acquisitie van opdrachten voor de opleiding en het ontwikkelen van kennis, vaardigheden en competenties - Kader: de geldende onderwijs- en inspectiekaders, strategische beleidslijnen en meerjarenbegroting van het ROC - Verantwoording: aan de hiërarchisch leidinggevende over de bruikbaarheid van het ontwikkelde beleid en onderwijs	KENNIS EN VAARDIGHEDEN - brede theoretische en praktijkkennis van opleiden en onderwijskundige ontwikkelingen - kennis van en vaardig in (project)management - kennis van didactische methoden en technieken en toepassing ervan - inzicht in de bedrijven- en instellingenstructuur en de organisatie van het MBO - vaardig in de uitvoering van personeelsbeleid - vaardig in het inspelen op veranderende onderwijsontwikkelingen en -vragen - vaardig in het leidinggeven aan professionals CONTACTEN - met opleidingsmanagers om af te stemmen over onderwijsontwikkelingen en -beleid - met bedrijfsleven en instellingen om af te stemmen over wensen/eisen aan lesprogramma's en/of de beroepspraktijkvorming - met collega's binnen en buiten de eigen opleiding en in project- en/of werkgroepen over (onderwijs-) vernieuwingen, e.d. om nieuwe ideeën af te stemmen - met (potentiële) opdrachtgevers om af te stemmen over opzet, uitvoering en evaluatie de opdrachten - met opdrachtgevers (contractactiviteiten) om te onderhandelen over specificaties (prijs/kwaliteit/levertijd) 1 van 1
 FUNCTIEBESCHRIJVING		Opleidingsmanager B Schaal 13 Leiding en management Onderwijsmanagement
DOEL VAN DE FUNCTIE De Opleidingsmanager B is verantwoordelijk voor leidinggeven aan een team met verschillende disciplines. De functie heeft te maken met veranderlijke en dynamische omstandigheden waarbij rekening moet worden gehouden met veranderende bedrijfsdoelstellingen. Zij/hij initieert en heeft de lead in het managementteam voor een of meer complexere verandertrajecten/-projecten, geeft vorm aan nieuwe opleidingen, is beleidsmatig verantwoordelijk voor een aantal portefeuilles. Daarbij moet het beleid worden ontwikkeld, uitgedragen én verdedigd.		
RESULTATEN Leidinggeven en HR - ziet toe op realisatie van doelstellingen, faciliteert werkverdeling en roosterproces - voert het HR-beleid uit, voert HR-gesprekken en stimuleert persoonlijk leiderschap bij medewerkers - realiseert personeelsbegroting en scholingsbudget - bevordert de samenwerking binnen het team en met andere organisatieonderdelen - ontwikkelt kennis, vaardigheden en competenties Projectmanagement - leidt complexe onderwijskundige, beleids- of organisatieontwikkeling(s)projecten - overtuigt (externe) bestuurlijke niveaus en bedrijfsleven over ontwikkelingen in meerjarig beleid/projecten, alternatieven en scenario's - adviseert de directie over onderwijs-/organisatieveranderingen - ontwikkelt meerjarig beleid, projecten en adviezen na analyse van onderwijs- en beleidsontwikkelingen - stelt een (meerjarige) begroting op en bewaakt deze - zet zo nodig een nieuwe werkeenhed op - leidt inhoudelijk werk-/projectgroepen en projecten - neemt deel aan instellingsbrede werk-/projectgroepen Ontwikkeling onderwijsaanbod - ontwikkelt en bewaakt doelstellingen en kwaliteit van meerjarig onderwijsprogramma's, leerplannen en onderwijsresultaten door Leeuwendaal 153447/RRO/ISGB	- zorgt voor afstemming, uitvoering en monitoring van leerwegen binnen de opleiding(en) - monitort de studentenbegeleiding - levert bijdragen aan domeinontwikkeling Complexe adviesopdrachten en relatiebeheer - beweegt opdrachtgevers en stakeholders tot samenwerking bij vernieuwende projecten/beleid - acquiert nieuwe (specialistische) opdrachten voor de opleiding, ziet toe op uitvoering en borgt voortgang, kwaliteit en budget - profileert mede het ROC en creëert relevante netwerken SPEELRUIMTE - beslist over/bij: overtuigen van bestuurlijke niveaus en bedrijfsleven over ontwikkelingen in meerjarig beleid/projecten, ontwikkelen en bewaken van doelstellingen en kwaliteit van meerjarige onderwijsprogramma's, bewegen van opdrachtgevers tot samenwerking bij vernieuwende projecten en uitvoering van het HR-beleid - kader: strategische beleidslijnen en meerjarenbegroting van het ROC - verantwoording: aan de hiërarchisch leidinggevende over bruikbaarheid van ontwikkeld beleid en onderwijs KENNIS EN VAARDIGHEDEN - brede kennis van en inzicht in financieel-economische en technische aspecten van het gehele beleidsterrein van het college	- kennis van didactische methoden en technieken en toepassing ervan - inzicht in de bedrijven- en instellingenstructuur en de organisatie van het MBO - vaardig in de uitvoering van HR-beleid - vaardig in het ontwikkelen, verdedigen én uitdragen van nieuwe concepten/ideeën - vaardig in het omgaan met tegengestelde belangen en het voeren van overleg, intern op concerniveau en extern op gemeentelijk, regionaal en nationaal niveau CONTACTEN - met in- en externe (bestuurlijke) relaties over onderwijsontwikkelingen en -beleid om beleid te ontwikkelen, uit te dragen en te verdedigen - met brancheorganisaties, vertegenwoordigers van het bedrijfsleven dan wel andere (externe) partners om nieuwe ideeën uit te dragen en draagvlak te verwerven voor (onderwijs)vernieuwingen en grote, complexe (samenwerkings-)opdrachten - met bedrijfsleven en instellingen om af te stemmen over wensen/eisen aan lesprogramma's, beroepspraktijkvorming - met bedrijfsleven en instellingen om te onderhandelen over specificaties in het kader van contractactiviteiten 1 van 1