



Universiteit Utrecht

The only way is up

De invloed van zelf regulerende focus en sociale steun op succes
van de verandering en Burnout

Esther Timmermans

Studentnummer: 0414107

Universiteit van Utrecht

Faculteit Sociale wetenschappen

2007/2008

Onderzoeksbegeleider

Eva Demerouti

Capaciteitsgroep Sociale en organisatiepsychologie

Samenvatting

Het invoeren van een verandering heeft veel gevolgen voor een organisatie, waardoor het belangrijk is dat de menselijke kant niet vergeten wordt. Dit onderzoek vestigt de aandacht op de zelfregulerende focus van een persoon, daar deze bepalend is voor de manier waarop hij met veranderingen omgaat. In dit onderzoek is gekeken naar de relatie tussen de zelf regulerende focus van de medewerkers en supervisors en sociale steun aan de ene kant en het succes van de verandering en Burnout aan de andere kant. Aan het onderzoek hebben 189 respondenten deelgenomen. Uit het onderzoek blijkt dat de promotiefocus van zowel de medewerker als de supervisor van invloed is op het doorvoeren van de verandering. Daarnaast blijkt dat het ontvangen van sociale steun van grote invloed is op de mate van Burnout. De promotiefocus van de supervisor vormt een moderator in de relatie tussen de promotiefocus van de medewerker en distantie. De promotiefocus van zowel de medewerker als de supervisor blijkt dus van groot belang voor het succes van de verandering en het welbevinden van de docenten.

Summary

Introducing a change has many consequences on an organisation, as a result of which it is important that the human side will not be neglected. This research establishes the attention on the self-regulating focus of persons, because these are determinative for the way they handle changes. The current research focuses on the relation between the regulating focus of the employees and supervisors and social support on the one hand and the success of change and Burnout on the other hand. 189 Participants have completed the self-report questionnaire. The promotion focus of both the employee and the supervisor influence the success of change. The social support has a large influence on the degree of Burnout. The promotion focus of the supervisor forms a moderator in the relation between the promotion focus of the employee and distance. The promotion focus of both the employee and the supervisor proves to be very important for the success of the change and the well-being of the employees.

Voorwoord

Dit onderzoek is uitgevoerd in het kader van mijn masteronderzoek, als onderdeel van de Master Psychologie van Arbeid, Gezondheid en Organisaties, Faculteit Sociale Wetenschappen aan de Universiteit Utrecht.

Een knelpunt dat ik tijdens het doen van dit onderzoek heb ondervonden is de moeilijkheid om personen te activeren om mee te doen aan onderzoek. Dankzij steun uit de organisatie heb ik uiteindelijk toch nog een behoorlijke groep participanten voor mijn onderzoek. Ik wil daarom Paul Franken bedanken voor zijn inzet voor mijn onderzoek. Daarnaast wil ik Eva Demerouti bedanken voor haar begeleiding. Mede dankzij haar kritische houding en goede begeleiding kan ik trots zijn op het eindresultaat.

Tot slot wil ik mijn vrienden en familie bedanken voor hun steun en geduld tijdens het schrijven van mijn scriptie.

Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	5
2 Theoretische inleiding	7
2.1 Theoretisch model.....	7
2.1.1 Zelf Regulerende focus	8
2.1.2 Sociale steun	9
2.1.3 Burnout	10
2.1.4 Burnout als uitkomst van verandering.....	11
2.1.5 De rol van de supervisor	12
2.2 Het huidige onderzoek.....	13
3. Methode.....	15
3.1 De organisatie	15
3.2 Respondenten	15
3.3 Procedure.....	16
3.4 Instrumenten	16
3.4.1 Vragenlijst voor docenten.....	16
3.4.2 Vragenlijst voor landschapsmanagers.....	18
3.5 Analyse.....	19
4. Resultaten	20
4.1 Beschrijvende statistiek.....	20
4.2 Correlaties.....	20
4.3 Succes van de verandering.....	21
4.4 Relatie tussen Sociale steun en Burnout	22
4.4.1 Steun landschapsmanager en Burnout.....	23
4.4.2 Steun collega's en Burnout	23
4.4.3 Stress leerlingen en Burnout.....	24
4.4.4. Samenvatting van de relatie tussen sociale steun en Burnout.....	24
4.5 Relatie tussen focus van de docent en Burnout.....	25
5. Discussie en conclusie	27
5.1 Zelf regulerende focus en doorvoering van de verandering.....	27
5.2 Sociale steun en Burnout	28
5.3 Zelf regulerende focus als moderator.....	29
5.4 Beperkingen.....	30
5.5 Conclusie.....	30
6. Referenties	32

Bijlage 1: Nieuwsbrief

Bijlage 2: Vragenlijst docenten

Bijlage 3: Vragenlijst supervisors

1. Inleiding

Een organisatie in de 21^e eeuw kan niet meer om veranderingen heen. De druk om te veranderen wordt door verschillende factoren veroorzaakt. Dit kan zijn door verhoogde druk van buitenaf, de concurrentie of verplichtingen van de overheid. In het middelbaar beroepsonderwijs in Nederland is de afgelopen jaren veel nagedacht over vernieuwingen in het onderwijs. De grote regionale opleidingscentra (ROC's) hebben van de overheid als gevolg van decentralisatie steeds meer verantwoordelijkheid gekregen over de invulling van het nieuwe onderwijs. Dit nieuwe onderwijs wordt ook wel "het nieuwe leren" of "competentiegericht onderwijs" genoemd. Het competentiegericht leren houdt in dat het onderwijs verandert van aanbodgestuurd naar vraaggestuurd leren.

Veel organisaties reorganiseren, implementeren nieuwe technologieën en gaan van een 'top-down' naar een 'bottom-up' strategie (Egeth & Yantis, 1997). Dit laatste houdt in dat de bedrijfsvoering meer van onder naar boven gevoerd wordt, dus van medewerker naar directie (bottom-up) dan andersom (top-down). De veranderingen binnen een organisatie hebben grote gevolgen voor de medewerkers. Het omgaan met de doorgevoerde veranderingen kan erg moeilijk zijn voor medewerkers. Het ontvangen van sociale steun vormt een hulpbron voor de medewerkers bij het omgaan met veranderingen. Individuen die sociale steun ontvangen ervaren hogere niveaus van mentale en psychische gezondheid tijdens stressvolle gebeurtenissen (Mallinckrodt & Fretz, 1988). Toch ervaren medewerkers veranderingen vaak als een verlies van hun eigen territorium en zijn daardoor onzeker over hun toekomst (Coch & French, 1948). Andere medewerkers zien de verandering echter als een kans om te groeien en te leren. Dit heeft te maken met de zelf regulerende focus van een individu, welke promotie of preventie gericht kan zijn. Wanneer een individu promotiegericht is, ziet deze medewerker een verandering als kans om zich te ontwikkelen. Is een medewerker preventiegericht dan is hij waakzaam voor veranderingen. Hij gaat altijd voor veiligheid en handelt hier ook naar (Brockner & Higgins, 2001).

Aangezien de zelf regulerende focus van een persoon bepalend is in de manier waarop hij met veranderingen omgaat, staat dit begrip centraal binnen dit onderzoek. Er zal gekeken worden naar de relatie tussen de zelf regulerende focus van de medewerkers en supervisors en sociale steun aan de ene kant en de mate van doorvoering van de verandering en Burnout aan de andere kant. Dit onderzoek bevat een nameting van de verandering die heeft plaatsgevonden. Net voor de invoering van de verandering heeft er een voormeting plaatsgevonden. Binnen dit onderzoek

wordt een extra groep respondenten meegenomen, te weten: de supervisors. Een belangrijke groep, omdat zij degene zijn die het doorvoeren van de verandering hebben aangestuurd. Dit onderzoek is daarmee vernieuwend, omdat er nooit eerder onderzoek gedaan is naar de invloed van de zelf regulerende focus van supervisors op de medewerkers.

De volgende vraagstellingen komen in dit onderzoek aan bod:

1. Is er een verband tussen zelf regulerende focus (bij docent en supervisor) en de mate van doorvoeren van verandering?
2. Is er een verband tussen sociale steun en Burnout?
3. Heeft de zelf regulerende focus van de supervisor een modererende rol in de relatie tussen de zelf regulerende focus van de docent en Burnout?

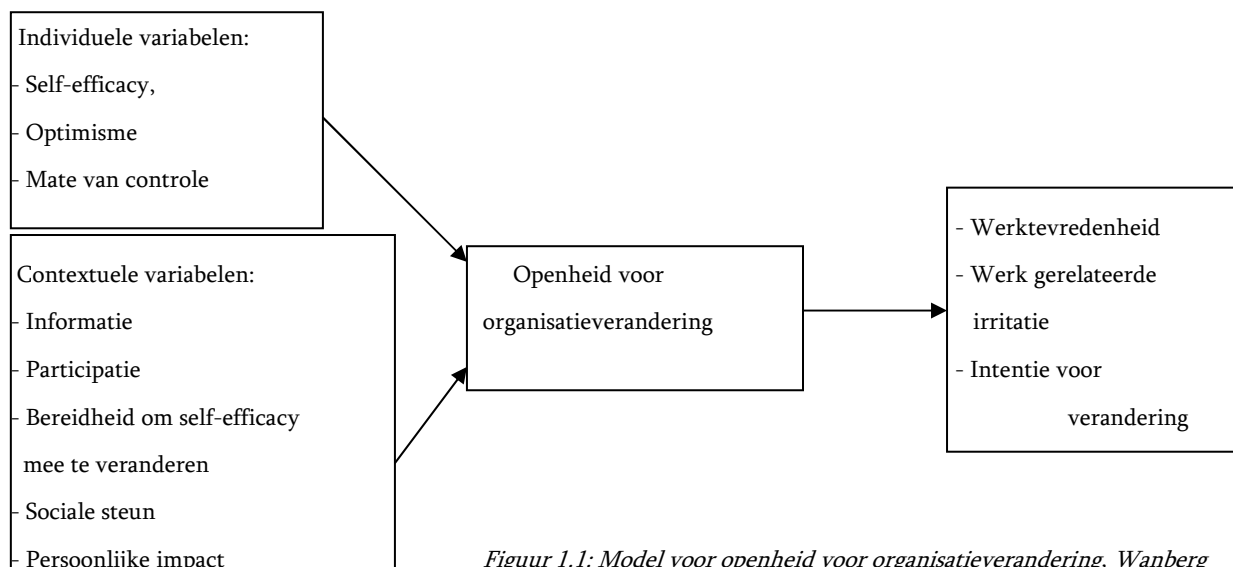
2 Theoretische inleiding

Voor een organisatie die een verandering ondergaat is het belangrijk om een voor- en nameting te doen, zodat het effect van de verandering kan worden vastgesteld (Barnett & Carroll, 1995).

Binnen deze studie wordt gekeken naar de effecten op individueel en groepsniveau. Studies naar organisatieveranderingen vinden echter vaak plaats op organisatieniveau en veel minder op individueel niveau (Wanberg & Banas, 2000). Op individueel niveau zijn er behoorlijk wat casestudies gedaan om te kijken wat de individuele factoren zijn voor organisatieverandering, al is er maar weinig empirisch bewijs voor gevonden (zie onder andere Judge e.a. 1999; Miller e.a. 1994).

2.1 Theoretisch model

Wanberg & Banas (2000) hebben een theoretisch model opgesteld waarbij ze een aantal voorspellers hebben vastgesteld voor openheid van verandering. Deze voorspellers zijn onder te verdelen in twee groepen, te weten: individuele voorspellers en contextuele voorspellers. Onder individuele voorspellers worden self-efficacy, optimisme en mate van controle verstaan. Onder contextuele factoren worden informatie, participatie, bereidheid om je self-efficacy mee te veranderen, sociale steun en persoonlijke impact verstaan. Al deze variabelen zijn samen van invloed op de openheid van verandering van een individu. Deze openheid van verandering van een individu is vervolgens van invloed op de werk gerelateerde uitkomsten, welke in dit model werktevredenheid, werk gerelateerde irritatie en intentie voor verandering zijn (Wanberg & Banas, 2000). Een schematische weergave van dit model is te zien in figuur 1.



Figuur 1.1: Model voor openheid voor organisatieverandering, Wanberg & Banas, (2000)

Franken (2008) heeft het model van Wanberg & Banas (2000) gerepliceerd en uitgebreid met zelf regulerende focus als individuele variabele. Dit bleek een belangrijke voorspeller te zijn voor openheid voor de verandering. Er werd geen significante relatie gevonden tussen promotiefocus en openheid voor verandering. Er is wel een positieve relatie gevonden tussen preventiefocus en openheid voor verandering. Dit kan komen doordat mensen bij een verandering voornamelijk de voorkeur geven aan een preventiefocus, aangezien de eerste zorgen die men heeft te maken hebben met veiligheid en baanbehoud. Wanneer de verandering eenmaal is doorgevoerd zijn de eerste zorgen weg en zal er waarschijnlijk meer gekeken worden naar de groei en ontwikkeling. (Brockner & Higgins, 2001). Om deze reden staat in dit onderzoek de zelf regulerende focus centraal als individuele factor. Als contextuele factor bleek sociale steun de belangrijkste factor te zijn (Franken, 2008), waardoor deze ook binnen dit onderzoek nader onderzocht wordt.

Binnen dit onderzoek zullen andere uitkomstmaten onderzocht worden dan de uitkomstmaten in het model van Wanberg & Banas (2000). Er is gekozen voor twee uitkomstmaten. De eerste uitkomstmaat is de mate van doorvoering van de verandering, omdat dit essentieel is voor de organisatie. De tweede uitkomstmaat is welbevinden, omdat dit relevant is voor veranderingen en het belangrijk is om te zien of de gezondheid van de medewerkers aangetast is na het invoeren van de verandering.

2.1.1 Zelf Regulerende focus

Zelf regulerende focus is de mate waarin de aandacht wordt gericht op het in orde maken van veranderingen of beslissingen. De theorie van zelf regulerende focus gaat er vanuit dat de werkattitudes en gedragingen van mensen beïnvloed zijn door verschillen in natuur en grootte van hun emotionele ervaringen (George & Brief, 1992). Deze aandacht van zelf regulerende focus kan promotiegericht zijn of preventiegericht. Promotiegerichte mensen zijn gemotiveerd door groei en ontwikkeling en proberen hun actuele zelf (het gedrag en zelf-concept) in lijn te brengen met hun ideale zelf (standaarden gebaseerd op wat ze graag zouden willen zijn). Preventie gerichte mensen daarentegen voelen zich verantwoordelijk en proberen hun actuele zelf in lijn te brengen met hun 'ought' zelf (standaarden gebaseerd op hun verantwoordelijkheden) (Brockner & Higgins, 2001).

Door de focus die mensen hebben, bestaan er ook bepaalde doelen die beter bij hen passen.

Promotiegerichte mensen zijn gericht op groei en ontwikkeling wat zal leiden tot meer bereidheid

tot veranderingen. Preventiegerichte mensen zijn gericht op veiligheid en baanbehoud wat zal leiden tot meer verdediging van hun verantwoordelijkheden (Higgins, 1997, 1998). Dit brengt met zich mee dat mensen gevoelig zijn voor informatie die overeenstemt met hun prefererende focus. Promotie- en preventiegerichte individuen zullen dan ook meer motivatie vertonen wanneer een doel gericht is op hun focus, waarbij ze de voorkeur strategie kunnen toepassen (Higgins, 2000).

Veranderingen zijn gericht op

uitdaging, waarbij groei en ontwikkeling erg belangrijk is. Deze aspecten komen overeen met de promotiegerichte focus. Uit een onderzoek naar de voorkeur voor stabiliteit of verandering kwam naar voren dat mensen met een promotiegerichte focus sneller bereid zijn om te veranderen.

Mensen met een preventiegerichte focus daarentegen blijven liever stabiel en staan verdedigend tegenover veranderingen (Libermand, Idson, Camacho & Higgins, 1999).

Doordat er bij een verandering veel aspecten aan bod komen die overeenkomen met een promotiegerichte focus, lijkt het voor de hand liggend dat promotiegerichte mensen meer gemotiveerd zijn om een verandering door te voeren. Er wordt verwacht dat de zelf regulerende focus van de medewerker van invloed is op de mate van doorvoering van de verandering.

Hypothese 1a: Er zal een positief verband zijn tussen medewerker promotiegerichte focus en de mate van doorvoering van de verandering. **Hypothese 1b:** Er zal een negatief verband zijn tussen medewerker preventiegerichte focus en de mate van doorvoering van de verandering.

De supervisor van de medewerkers is bepalend voor de contextuele focus van de medewerkers (Brockner & Higgins, 2001). Hij is degene die feedback geeft op het gedrag van de medewerkers en prestatiebeoordelingen maakt. Er wordt dan ook verwacht dat de zelf regulerende focus van de supervisor van invloed is op de mate van doorvoering van de verandering bij de docenten.

Hypothese 2a: Er zal een positief verband zijn tussen supervisor promotiegerichte focus en de mate van doorvoering van de verandering bij de docenten. **Hypothese 2b:** Er zal een negatief verband zijn tussen supervisor preventiegerichte focus en de mate van doorvoering van de verandering bij de docenten.

2.1.2 Sociale steun

Sociale steun wordt gedefinieerd als de beschikbaarheid van een andere individu welke informatie, affectie, comfort, aanmoediging of geruststelling kan geven (Wanberg & Banas, 2000).

Individuele die sociale steun ontvangen ervaren hogere niveaus van mentale en psychische gezondheid tijdens stressvolle gebeurtenissen (Mallinckrodt & Fretz, 1988). Daarnaast zullen zij

meer werktevredenheid ervaren en betere prestaties leveren (Acker, 2004). Sociale steun vormt een belangrijke factor voor een individu binnen zijn werk en al helemaal wanneer er een verandering plaatsvindt. In het onderzoek van Shaw, Fields, Thacker, & Fischer (1993) werd gevonden dat de sociale steun van collega's hulp kan bieden aan individuele pogingen om om te gaan met organisatieveranderingen die invloed hebben op de dagelijkse werkzaamheden van hem of haar. Sherbourne e.a. (1992) onderzochten de invloed van sociale steun en stressvolle gebeurtenissen, waarbij de gezondheid als consequentie gezien wordt. Zij constateerden dat wanneer een individu sociale steun ontvangt binnen het werk, deze beter functioneert en meer tevredenheid ervaart. Tevens vonden zij het resultaat dat wanneer een individu geen sociale steun ontvangt op zijn werk, deze moeilijk om kan gaan met stressvolle gebeurtenissen waardoor er meer stress ontstaat voor de individu.

Het ontvangen van sociale steun leidt dus tot een hoger niveau van psychische en mentale gezondheid. Daarnaast biedt het een hulp bij het omgaan met organisatieveranderingen.

2.1.3 Burnout

Bovenstaande suggereert dat de psychische gezondheid een gevolg is van het al dan niet ontvangen van sociale steun. Een van de indicatoren van psychische gezondheid is Burnout. Burnout kan gedefinieerd worden als een syndroom van emotionele uitputting, depersonalisatie en verminderde persoonlijke bekwaamheid, dat voor kan komen bij diegenen die beroepsmatig met mensen werken (Maslach, 1981). Een definitie die geldt voor de dienstverlenende sector. Later is Burnout gedefinieerd als een syndroom dat gekenmerkt wordt door gevoelens van uitputting, een toegenomen distantie ten opzichte van het werk en een negatieve perceptie van de eigen competentie op het werk. Deze definitie geldt voor alle sectoren en is daarmee sectorvrij. Burnout bestaat in deze definitie uit drie dimensies, te weten: competentie, emotionele uitputting en distantie (Schaufeli & Dierendonck, 2000). Competentie kan gezien worden als een maat voor deskundigheid en geschiktheid (Schaufeli, Maslach & Leiter, 2001), maar deze dimensie wordt buiten beschouwing gelaten binnen dit onderzoek. Uitputting verwijst naar het gevoel helemaal leeg of op te zijn. Alle reserves zijn gebruikt en de batterij kan niet meer opgeladen worden (Demerouti e.a., 2002). Onder distantie verstaat men een afstandelijke positionering ten opzichte van het takenpakket (Demerouti e.a. 2002).

In de loop der jaren is er veel onderzoek gedaan naar Burnout. In de review van Maslach, Schaufeli & Leiter (2001) wordt gerefereerd aan het feit dat de afwezigheid van hulpbronnen op

het werk leiden tot Burnout. De hulpbron waar het meeste onderzoek naar is gedaan, is sociale steun. Er is consistent empirisch bewijs dat het ontvangen van sociale steun een negatief verband heeft met Burnout. Uit onderzoek blijkt tevens dat de sociale steun van supervisors zeer belangrijk is, nog belangrijker dan sociale steun van collega's (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

Binnen het huidige onderzoek wordt Burnout gemeten met de Oldenburg Burnout vragenlijst (Demerouti, Bakker, Vardakou & Kantas, 2002), omdat deze zowel positieve als negatieve items bevat. Hierdoor kunnen beide kanten van het continuüm gemeten worden. Daarnaast is bewijs voor de convergente validiteit van de vragenlijst.

2.1.4 Burnout als uitkomst van verandering.

Zoals gezegd lijken de mate van ontvangen van sociale steun en Burnout met elkaar samen te hangen. Dit blijkt tevens uit de literatuur van Burnout. In de review van Maslach, Schaufeli & Leiter (2001) wordt gerefereerd aan het feit dat er overweldigend veel bewijs is over de samenhang van Burnout en sociale ondersteuning. Het blijkt vooral belangrijk te zijn om ondersteuning van de supervisor te hebben. De ondersteuning van collega's wordt in mindere mate belangrijk geacht.

Er wordt dan ook verwacht dat er een negatief verband is tussen het ontvangen van sociale steun en Burnout. Sociale steun is een contextuele variabele, welke ervaren wordt door een persoon. De persoonskenmerken vormen dus tevens een belangrijke factor. Een invloedrijk persoonskenmerk is de zelf regulerende focus van een persoon, welke het doelgerichte gedrag stuurt. Mensen met een promotiegerichte focus gaan anders met emoties om en beleven andere emoties dan mensen met een preventiegerichte focus (Brockner & Higgins, 2001). Het is daarom aannemelijk dat de zelf regulerende focus het verband tussen Burnout en sociale steun kan beïnvloeden.

Zelf regulerende focus zou dus de relatie tussen sociale steun en Burnout kunnen beïnvloeden, maar op welke manier? Dit kan gebaseerd worden op eerdere uitspraken. Promotiegerichte individuen ervaren emoties heftiger (Brockner & Higgins, 2001). Dit zou er toe kunnen leiden dat individuen die sociale steun ontvangen en promotiegericht zijn meer tevreden zijn over hun werk dan mensen die preventiegericht zijn. Zij ervaren in dit geval dus een lage distantie.

Preventiegerichte individuen zijn vooral gefocust op hun verantwoordelijkheden. Wanneer zij geen sociale steun ontvangen, zullen zij nog steeds proberen om aan hun verantwoordelijkheden te voldoen.

Hypothese 3: Er wordt verwacht dat er een negatief verband is tussen sociale steun en Burnout, maar dit verband zal sterker zijn voor promotiegerichte docenten dan voor preventiegerichte docenten

2.1.5 De rol van de supervisor

Sociale steun blijkt dus een belangrijke factor te zijn en dan met name de sociale steun van supervisors. Binnen deze studie zijn de supervisors degene die als taak hebben meegekregen om de verandering binnen hun teams te stimuleren. Er is nog maar weinig empirisch onderzoek gedaan naar de rol van supervisors binnen een organisatieverandering. Toch blijken zij wel een zeer belangrijke rol te hebben. Barrick e.a. (1998) hebben een onderzoek gedaan naar supervisors die teams aansturen. Hierbij werd vooral gekeken naar het resultaat van het team. Uit dit onderzoek bleek dat wanneer supervisors emotioneel stabiel en contentieus zijn, er betere teamprestaties gemeten werden. Tevens bleek dat wanneer er sociale cohesie heerste binnen het team, dit zorgde voor een betere sfeer waardoor de prestaties tevens beter werden (Barrick e.a. 1998). Het karakter van de supervisor is dus belangrijk voor de prestaties binnen een team. Daarnaast vormt de rol van de supervisor de context op het werk voor een medewerker, omdat hij degene is die feedback geeft en prestatie beoordelingen maakt (Brockner & Higgins, 2001). Een promotiegerichte supervisor zal anders omgaan met feedback en beoordelingen dan een preventiegerichte supervisor, wat van invloed kan zijn op de prestaties van een team.

Ervan uitgaande dat er zowel promotie- als preventiegerichte supervisors zijn, is aan te nemen dat zij verschillend gedrag zullen vertonen naar hun docenten. Promotiegerichte supervisors zullen de verandering als een uitdaging zien en zullen dus meer bereid zijn om een verandering door te voeren. Preventiegerichte supervisors zien de verandering echter als een verplichting, die ze aan willen laten sluiten op hun verantwoordelijkheden. Dit kan stress tot gevolg hebben (Brockner & Higgins, 2001)

Naast de supervisor speelt ook de medewerker een belangrijke rol bij het doorvoeren van de verandering. Hierbij is het belangrijk dat er een goede fit is tussen de zelfregulerende focus van de medewerker en de zelf regulerende focus van de supervisor. Deze fit is optimaal wanneer promotiegerichte supervisors promotiegerichte teamleden hebben en wanneer preventiegerichte supervisors preventiegerichte teamleden hebben.

Dit blijkt tevens uit het onderzoek van Higgins, Shah & Friedman (1998). Zoals eerder gezegd onderzochten zij hoe zelf regulerende focus het behalen van doelen beïnvloedt. Hieruit bleek dat

de motivatie en prestatie groter is wanneer de zelf regulerende focus van de taak, welke is gegeven door de supervisor, matcht met de zelf regulerende focus van de individuen. De verwachting zal zijn dat wanneer de zelf regulerende focus van de supervisor matcht met de zelf regulerende focus van de medewerker dit betere resultaten tot gevolg zal hebben.

Nu er een interactie verwacht wordt tussen de zelf regulerende foci van de supervisor en medewerkers, rijst nog de vraag welk resultaat deze interactie biedt. Promotiegerichte docenten zien als team een uitdaging in de verandering. Zij zullen er alles aan doen om de verandering door te voeren en hiervan een goede voldoening ervaren, wat zal leiden tot een lage Burnout. Deze relatie kan versterkt worden door de promotiegerichte supervisor.

Preventiegerichte docenten zullen de verandering meer als een verplichting zien, wat kan leiden tot hoge Burnout. Deze relatie kan versterkt worden door de invloed van een preventiegerichte supervisor. De zelfregulerende focus van de supervisor is in beide gevallen een moderator variabele tussen de zelf regulerende focus van de docent en Burnout. Een moderator variabele is een variabele die de richting of sterkte van een relatie verandert tussen voorspeller en uitkomst (Frazier, Barron & Tix, 2004). In dit geval verandert de zelf regulerende focus van de supervisor de relatie tussen de zelf regulerende focus van de docent en Burnout. Waarbij de zelf regulerende focus van de docent de voorspeller is en Burnout de uitkomst.

Hypothese 4: Er wordt verwacht dat de relatie tussen promotie focus van de docenten en Burnout wordt gemodereerd door de promotiefocus van de supervisor. Wanneer de supervisor ook hoog in promotie focus is zal het effect van de promotie focus van de docent op Burnout minder sterk zijn dan wanneer de supervisor laag in promotie focus is.

Hypothese 5: Er wordt verwacht dat de relatie tussen preventie focus van de docenten en Burnout wordt gemodereerd door de preventiefocus van de supervisor. Wanneer de supervisor ook hoog in preventie focus is zal het effect van de preventie focus van de docent op Burnout minder sterk zijn dan wanneer de supervisor laag in preventie focus is.

2.2 Het huidige onderzoek

Binnen dit onderzoek wordt Scholengemeenschap Landstede in Zwolle onderzocht. Landstede is een van de grootste ROC's binnen Nederland in de omgeving van Zwolle.

Vanuit de regering is het Landstede opgelegd dat zij een nieuw beleid moeten volgen bij het geven van onderwijs. Dit heeft bij Landstede de kadernotitie 'Talentvol ontwikkelen' tot gevolg gebracht. Talentvol ontwikkelen houdt in dat er gekeken wordt naar de talenten van de leerlingen. Binnen

deze vorm van onderwijs is het belangrijk dat een leerling zijn eigen verantwoordelijkheid neemt en werkt aan de eigen competenties. De docenten geven hierbij vraaggestuurd les. Het tegenovergestelde van wat ze eerst deden, namelijk: aanbodgestuurd lesgeven (Kadernotitie Landstede, 2007).

De invoering van talentvol ontwikkelen heeft plaatsgevonden in september 2007. In juni 2007 is er een voormeting geweest op Landstede om te zien of de docenten open stonden voor verandering. Het huidige onderzoek is de nameting van de verandering, waarbij de resultaten vergeleken kunnen worden met het onderzoek dat in juni 2007 is uitgevoerd. Dit onderzoek is daardoor een longitudinaal onderzoek. Daarnaast wordt er in dit onderzoek ook gekeken naar de supervisors. De supervisors zijn in dit onderzoek de Eenheidsdirecteuren en Landschapsmanagers, omdat zij boven de docententeams staan. Het meenemen van de groep supervisors binnen het onderzoek is uniek, omdat hier in het eerder uitgevoerde onderzoek niet naar gekeken is.

3. Methode

3.1 De organisatie

Voor de uitvoering van het huidige onderzoek is het ROC Landstede in Zwolle benaderd, waar in september 2007 een verandering in het onderwijssysteem heeft plaatsgevonden. Er zijn in totaal 600 docenten die te maken gehad hebben met de veranderingen. Deze docenten zijn verdeeld over 7 vestigingen, 4 in Zwolle, 2 in Harderwijk en 1 in Raalte. Elke vestiging heeft een eenheidsdirecteur. Op iedere locatie zijn verschillende onderwijsrichtingen. Binnen Landstede worden de onderwijsrichtingen Landschappen genoemd. In totaal zijn er 13 Landschappen die variëren van “Bedrijf en Recht” tot “Mooi & Mode”. Binnen ieder Landschap bestaan er verschillende opleidingen die te maken hebben met dat Landschap. De locaties zijn naar de verschillende Landschappen ingericht, zodat de studenten zich thuis voelen bij hun Landschap. Aan het hoofd van ieder Landschap staan 1 tot 3 Landschapsmanagers.

3.2 Respondenten

De doelgroep van dit onderzoek betreft docenten, landschapsmanagers en eenheidsdirecteuren van scholengemeenschap Lanstede te Zwolle. De Landschapsmanagers en eenheidsdirecteuren hebben een andere vragenlijst ingevuld dan de docenten.

In totaal zijn 550 docenten benaderd, daarvan hebben 200 respondenten de vragenlijst ingevuld. Dit is een respons rate van 36,36 %. Er zijn 11 respondenten uit de database verwijderd bij de docenten, omdat zij de vragenlijst niet volledig ingevuld hadden. Hierna bleven 189 respondenten over, waarvan 92 mannen met een gemiddelde leeftijd van 44,49 jaar ($SD = 10,03$) en 97 vrouwen met een gemiddelde leeftijd van 40,86 jaar ($SD = 10,76$).

In totaal zijn 21 Landschapsmanagers benaderd, daarvan hebben 17 respondenten de vragenlijst ingevuld. Dit is een respons rate van 76,19 %. Er is 1 respondent uit de database verwijderd bij de landschapsmanagers, omdat deze de vragenlijst niet volledig ingevuld had.

Hierna bleven 16 respondenten over, waarvan 10 mannen met een gemiddelde leeftijd van 44,6 jaar ($SD = 10,52$) en 4 vrouwen met een gemiddelde leeftijd van 43 jaar ($SD = 4,76$).

De mannelijke docenten werken gemiddeld 39,9 uur per week ($SD = 8,74$), terwijl de vrouwelijke docenten gemiddeld 33,3 per week werken ($SD = 10,07$). Van de respondenten heeft 0,5 % MAVO, LBO als hoogst afgeronde opleiding, 3,7 % heeft HAVO, MBO als hoogst afgeronde

opleiding, 86,24 % heeft een HBO opleiding en 9,52 % heeft een WO opleiding. De respondenten zijn allemaal in de onderwijssector werkzaam.

3.3 Procedure

De respondenten zijn via Landstede benaderd. Voorafgaand aan het onderzoek is er binnen Landstede een nieuwsbrief verspreid met de vooraankondiging van het onderzoek. Hierin wordt uitgelegd wat het onderzoek inhoudt en wat het nut is van het invullen van de vragenlijsten (Bijlage 1). Vervolgens zijn alle docenten en landschapsmanagers benaderd per e-mail. Zij hebben de link doorgestuurd gekregen van het online onderzoek van de voor hen bestemde vragenlijst. Het online onderzoek voor docenten is aangemaakt via Parantion WebSurvey. Het online onderzoek voor landschapsmanagers is aangemaakt via Netquestionnaire. Beide zijn softwarepakketten speciaal voor het maken van online vragenlijsten.

De landschapsmanagers zijn gelinkt aan de docenten van hun eigen landschap. Op deze manier kan gekeken worden wat de invloed is van de landschapmanager(s) op een Landschap.

3.4 Instrumenten

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van twee vragenlijsten, die samengesteld zijn uit een aantal al dan niet bestaande schalen (zie Bijlage 2 en 3). Er is een vragenlijst voor de eenheidsdirecteuren en landschapsmanagers en er is een vragenlijst voor de docenten.

3.4.1 Vragenlijst voor docenten

Succes van de verandering

Succes van de verandering wordt gemeten aan de hand van 4 items (item 22 t/m 26), die worden beantwoord op een 5-puntsschaal die loopt van 1 (helemaal niet vernieuwend) tot 5 (zeer vernieuwend). Deze schaal is zelf ontwikkeld aan de hand van de kadernotitie 'Talentvol ontwikkelen' van Landstede. Er wordt een hoofdvraag gesteld, te weten: '*In hoeverre maakt u gebruik van de volgende onderwijsaspecten in uw dagelijkse werkzaamheden?*'. Onder deze vraag volgen een viertal onderwijsaspecten van Landstede (bijvoorbeeld '*competentiegericht leren en beoordelen*') waarop aangegeven kan worden of het al dan niet vernieuwend bevonden wordt middels de 5-puntsschaal.

De Cronbach's Alpha van deze schaal is 0,79

Zelf regulerende focus

Zelf regulerende focus wordt gemeten aan de hand van 14 items (item 11 t/m 24), die worden beantwoord op een 5-puntsschaal die loopt van 1 (zelden of nooit) tot 5 (in extreme mate) (Jordan & Kunda, 2002). 7 Items meten promotiegerichte focus en 7 items meten preventiegerichte focus. Een voorbeelditem van promotiegerichte focus is *'Op mijn werk als docent richt ik mijn aandacht altijd op de successen die ik wil behalen'*. Een voorbeelditem van preventiegerichte focus is *'Ik ben erop gefocust negatieve gebeurtenissen in mijn werk als directeur/landschapsmanager te voorkomen'*

De Cronbach's Alpha voor preventiefocus is 0.67 en de Cronbach's Alpha voor promotiefocus is 0,76.

Sociale Steun

Sociale steun wordt gemeten aan de hand van drie schalen, te weten: sociale steun van collega's, sociale steun van leidinggevende en sociale steun van leerlingen.

Sociale steun van collega's is een bestaande schaal van 6 items (Lugtenberg & Peeters, 2004) (item 42 t/m 47). Deze items worden op een 5-puntsschaal gemeten die loopt van 1 (zelden of nooit) tot 5 (in extreme mate). Een voorbeeld item van deze schaal is *'Is uw verstandhouding met uw collega's in het team goed?'*. De Cronbach's Alpha voor deze schaal is 0.77.

Sociale steun van leidinggevende is een bestaande schaal van 7 items (Jansen & van Yperen, 2004) (item 48 t/m 54). Deze items worden op dezelfde 5-puntsschaal gemeten als sociale steun van uw collega's (1 = zelden of nooit en 5 = in extreme mate). Een voorbeelditem van deze schaal is *'Mijn Landschapsmanager houdt rekening met mijn suggesties voor veranderingen'*. De Cronbach's Alpha voor deze schaal is 0.89.

Stress door het wangedrag van leerlingen is een bestaande schaal van 6 items (Kyriacou & Sutcliffe, 1978) (item 55 t/m 60). De items worden gemeten op een 5-puntsschaal die loopt van 1 (geen stress) tot 5 (extreme stress). De algemene vraag van deze schaal is *'Geef aan op een schaal van 1 tot 5 in welke mate de volgende factoren een bron van stress vormen voor U als docent'*. Een voorbeelditem van deze schaal is *'Algemeen misdragen van leerlingen'*. Een hoge score op deze schaal, betekent dat de docent weinig steun van leerlingen ontvangt.

De Cronbach's Alpha voor deze schaal is 0.88

Burnout

Burnout wordt door een bestaande schaal van 16 items gemeten (Demerouti, Bakker, Vardakou & Kantas, 2003) (item 86 t/m 101). Deze schaal wordt gemeten op een 4-puntsschaal van 1 (geheel mee oneens) tot 4 (geheel mee eens). 8 Items meten uitputting en 8 items meten distantie. Een voorbeelditem van uitputting is *'Er zijn dagen dat ik al moe ben voordat ik naar mijn werk ga'*. Een voorbeelditem van distantie is *'Ik ontdek steeds weer nieuwe en interessante kanten aan mijn werk als docent'*.

De Cronbach's Alpha voor uitputting is 0.78 en de Cronbach's Alpha voor distantie is 0.79

3.4.2 Vragenlijst voor landschapsmanagers.

Bij deze vragenlijst wordt de schaal zelf regulerende focus gemeten. Deze schaal is hetzelfde als bij de vragenlijst van de docenten.

Situationele focus

Situationele focus wordt gemeten aan de hand van 10 items (item 49 t/m 58), die worden beantwoord op een 5-puntsschaal die loopt van 1 (zelden of nooit) tot 5 (in extreme mate). Deze schaal is zelf ontwikkeld omdat er geen bestaande schaal is die de situationele focus meet. De items zijn afgeleid uit het artikel van Brockner & Higgins (2001) over zelf regulerende focus, waar gesproken wordt over de situationele focus van individuen. Een voorbeelditem is *'Ik laat mijn waardering blijken als mijn teams een positieve bijdrage hebben geleverd aan 'Talentvol ontwikkelen'*.

Om te achterhalen of deze schaal verschillende dimensies bevat is een factoranalyse uitgevoerd. Er blijken 2 dimensies binnen deze schaal te zijn. 7 Items behoren tot de promotiegerichte dimensie, 2 items behoren tot de preventiegerichte dimensie. 1 Item behoort tot geen van beide.

De Cronbach's Alpha van de promotiegerichte dimensie is 0.88 en de Cronbach's Alpha van de preventiegerichte dimensie is 0.69.

Het geven van Sociale steun

Het geven van sociale steun wordt gemeten aan de hand van 7 items (Jansen & van Yperen, 2004) (item 59 t/m 65). Deze items worden beantwoord op een 5-puntsschaal die loopt van 1 (nooit) tot 5 (altijd). In de items is het woord 'eenheidsdirecteur/landschapsmanager' vervangen door 'ik'. Een

voorbeelditem van deze schaal is '*Ik houdt rekening met de suggesties van mijn teams voor veranderingen*'.

De Cronbach's Alpha van deze schaal is 0.71

3.5 Analyse

Via Parantion Web Survey en Netquestionnaire is de data geëxporteerd naar SPSS. Na controle en hercodering van de data is door middel van beschrijvende statistiek gekeken naar de gemiddelden op alle schalen. Vervolgens is een correlatiematrix opgesteld om te kijken of er een positief verband bestaat tussen alle constructen.

4. Resultaten

4.1 Beschrijvende statistiek

Tabel 4.1 toont de gemiddelden en standaardafwijkingen per variabele van de docenten. Tabel 4.2 toont de gemiddelden en standaardafwijkingen per variabele van de supervisors.

Tabel 4.1: Gemiddelden en standaardafwijkingen per variabele van docenten.

Variabelen	M	SD
Succes van de verandering	3.15	0.63
Promotiefocus	3.30	0.64
Preventiefocus	2.30	0.54
Steun leidinggevende	2.77	1.16
Steun collega's	4.00	0.61
Stress wangedrag	2.02	0.74
Uitputting	2.26	0.46
Distantie	2.19	0.49

Uit tabel 4.1 komt naar voren dat alle schalen gemiddeld boven de 2 scoren. Opvallend is het hoge gemiddelde bij de variabele steun van collega's. Daarnaast vormt de standaardafwijking bij de variabele steun van leidinggevende een opvallend hoge score.

Tabel 4.2: Gemiddelden en standaardafwijkingen per variabelen van supervisors.

Variabelen	M	SD
Individuele promotiefocus	3.49	0.38
Individuele preventiefocus	2.09	0.36
Situatieve promotiefocus	3.57	0.61
Situatieve preventiefocus	3.07	0.90
Geven van sociale steun	3.85	0.31

Uit tabel 4.2 komt naar voren dat alle schalen een hoog gemiddelde hebben, met uitzondering van de schaal individuele preventiefocus. De standaardafwijkingen liggen allemaal tussen de 0.3 en 0.4 behalve de standaardafwijking van situatieve promotie en preventiefocus.

4.2 Correlaties

Tevens is gekeken hoe de verschillende schalen met elkaar samenhangen om de hypothesen te kunnen toetsen. Dit wordt gedaan middels de Pearson-correlaties. In tabel 4.3 zijn de correlaties van de variabelen gemeten bij de docenten en de supervisors weergegeven.

Tabel 4.3 Correlatiematrix van de onderzoeksvariabelen

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
1. Succes van de verandering	1												
2. Promotiefocus docent	.36**	1											
3. Preventiefocus docent	.02	.31**	1										
4. Steun collega's	.09	.09	-.08	1									
5. Steun leidinggevende	.12	.10	.03	.20**	1								
6. Stress wangedrag	-.19**	-.11	.09	-.19**	-.05	1							
7. Uitputting docent	-.26**	-.09	.24**	-.17*	-.19**	.28**	1						
8. Distantie docent	-.41**	-.31	.04	-.27**	-.24**	.23**	.48**	1					
9. Promotiefocus supervisor	.16*	-.01	.06	-.04	.15*	-.06	.03	-.00	1				
10. Preventiefocus supervisor	-.01	.03	-.02	-.02	.32**	-.18*	-.10	-.01	-.02	1			
11. Situatieve promotiefocus supervisor	.12	-.02	.09	.03	.15*	.05	.06	-.01	.75**	.04	1		
12. Situatieve preventiefocus supervisor	.22**	-.01	.08	.10	.08	.03	-.07	-.01	.45**	-.23**	.49**	1	
13. Geven van sociale steun	.03	.04	.07	.04	.29**	-.14	-.07	-.07	.26**	.51**	.53**	.22**	1

* Correlatie is significant met $p < .05$ ** Correlatie is significant met $p < .01$

De grootste significante correlatie is tussen promotiefocus supervisor en situatieve promotiefocus supervisor ($r = .75$). Dit houdt in dat wanneer een supervisor de individuele voorkeur heeft voor promotiefocus, hij deze ook in situaties uit. Een opmerkelijke negatieve significante correlatie is er tussen preventiefocus supervisor en situatieve preventiefocus supervisor ($r = -.23$). Dit betekent dat wanneer een supervisor de voorkeur heeft voor een preventiefocus, hij deze niet uit in situaties. Een supervisor gaat daarmee tegen zijn voorkeur in. Een andere opmerkelijke significante correlatie is de correlatie tussen situatieve preventiefocus van de supervisor en succes van de verandering ($r = .22$). Dit betekent dat wanneer een supervisor in situaties handelt naar de preventiefocus, dit zal leiden tot meer succes van de verandering. Dit is opmerkelijk omdat er juist verwacht zou worden dat de promotiefocus meer invloed heeft op het succes van de verandering. Het geven van sociale steun van de supervisor heeft een positieve correlatie met steun van leidinggevende zoals gerapporteerd door de docent ($r = .29$). Wanneer een supervisor sociale steun geeft wordt dit door de docenten als steun ervaren, wat een erg positief resultaat is.

4.3 Succes van de verandering

Hypothese 1 veronderstelt dat er een verband is tussen de zelf regulerende focus van de docent en het doorvoeren van de verandering. Er zou een positief verband zijn tussen promotiefocus docent en doorvoering van de verandering en er zou een negatief verband zijn tussen preventiefocus docent en doorvoering van de verandering. Daarbij veronderstelt hypothese 2 dat er een verband is tussen de zelf regulerende focus van de supervisor en het doorvoeren van de verandering door de docenten. Er zou een positief verband zijn tussen de promotiefocus supervisor en doorvoering

van de verandering door docenten. Tevens zou er een negatief verband zijn tussen preventiefocus supervisor en doorvoering van de verandering door docenten. Om deze hypothese te toetsen zijn regressieanalyses uitgevoerd.

Tabel 4.4 Regressieresultaten voor Succes van verandering

	Succes van de verandering (β -waarde)
Promotiefocus docent	.38**
Preventiefocus docent	-.10
R ²	.13
Promotiefocus supervisor	.16**
Preventiefocus supervisor	-.01
R ²	.03

* Correlatie is significant met $p < .05$ ** Correlatie is significant met $p < .01$

Er is een significante positieve relatie gevonden tussen promotiefocus docent en succes van de verandering ($\beta = .38$; $p < .01$). Hypothese 1a is dus bevestigd. Er is geen significante negatieve relatie gevonden tussen preventiefocus docent en succes van de verandering ($\beta = -.10$; ns).

Hypothese 1b is dus niet bevestigd.

Er is een significante positieve relatie gevonden tussen promotiefocus supervisor en succes van de verandering ($\beta = .16$; $p < .01$). Hypothese 2a is dus bevestigd. Er is geen significante negatieve relatie gevonden tussen preventiefocus docent en succes van de verandering ($\beta = -.01$; ns).

Hypothese 2b is dus niet bevestigd.

Conclusie is dat alleen de promotiefocus van zowel de docent als supervisor blijkt van invloed te zijn op het succes van de verandering. Hypothese 1a en 2a zijn dan ook bevestigd, terwijl hypothese 1b en 2b niet bevestigd zijn.

4.4 Relatie tussen Sociale steun en Burnout

Hypothese 3 veronderstelt dat er een negatieve relatie is tussen Sociale steun en Burnout en dat deze relatie sterker zal zijn voor promotiegerichte docenten dan voor preventiegerichte docenten. Sociale steun is gemeten aan de hand van drie schalen: sociale steun van leidinggevende, collega's en stress van leerlingen. Om dit te toetsen zijn de scores eerst gestandaardiseerd, vervolgens zijn interactietermen aangemaakt tussen sociale steun en de focus van de docent. Daarna zijn regressieanalyses uitgevoerd waarin eerst gekeken wordt naar de hoofdeffecten van sociale steun en focus van de docent, vervolgens wordt gekeken naar de interactie tussen sociale steun en focus

van de docent. Als deze interactie significant is, is er een moderator effect van zelf regulerende focus aanwezig. Dit wil zeggen dat er een effect is van de focus van de docent in de relatie tussen sociale steun en Burnout. Omdat de schaal van Burnout twee dimensies bevat: Uitputting en Distantie, zal dit ook op deze twee dimensies getoets worden.

4.4.1 Steun landschapsmanager en Burnout

De promotiefocus van de docent vormt geen moderator tussen sociale steun van de landschapsmanager en uitputting (F change = 3.99; ns). Er is echter wel een hoofdeffect tussen sociale steun van de landschapsmanager en uitputting ($\beta = -.18$; $p < .05$).

De promotiefocus van de docent vormt geen moderator tussen sociale steun van de landschapsmanager en distantie (F change = .71; ns). Hoofdeffecten zijn er echter wel gevonden tussen sociale steun van de landschapsmanager en distantie ($\beta = -.21$; $p < .01$) en tussen promotiefocus docent en distantie ($\beta = -.29$; $p < .01$).

De preventiefocus van de docent vormt geen moderator tussen sociale steun van de landschapsmanager en uitputting (F change = 2.85; ns). De relatie tussen sociale steun van de landschapsmanager en uitputting ($\beta = -.20$; $p < .01$) en tussen preventiefocus docent en uitputting ($\beta = .24$; $p < .01$) vormen echter wel hoofdeffecten.

De preventiefocus van de docent vormt geen moderator tussen sociale steun van de landschapsmanager en distantie (F change = .02; ns). Gekeken naar de relatie tussen sociale steun van de landschapsmanager en distantie ($\beta = -.24$; $p < .01$) bestaat er wel een hoofdeffect tussen deze variabelen.

4.4.2 Steun collega's en Burnout

De promotiefocus van de docent vormt geen moderator tussen sociale steun van collega's en uitputting (F change = .08; ns). Evenals bij de relatie tussen de steun van de leidinggevende en uitputting is er ook in de relatie tussen sociale steun van collega's en uitputting ($\beta = -.16$; $p < .05$) een hoofdeffect.

De promotiefocus van de docent vormt geen moderator tussen sociale steun van collega's en distantie (F change = 1.25; ns). Er zijn echter wel hoofdeffecten tussen sociale steun van collega's en distantie ($\beta = -.24$; $p < .01$) en tussen promotiefocus docent en distantie ($\beta = .28$; $p < .01$).

De relatie tussen sociale steun van collega's en uitputting wordt niet gemodereerd door de promotiefocus van de docent. (F change = 2.85; ns). Toch zijn er wel hoofdeffecten tussen sociale steun van collega's en uitputting ($\beta = -.15$; $p < .05$) en tussen preventiefocus docent en uitputting ($\beta = .23$; $p < .01$).

De preventiefocus van de docent vormt ook geen moderator tussen sociale steun van collega's en distantie (F change = .31; ns). Gekeken naar de relatie tussen sociale steun van collega's en distantie is er wel een hoofdeffect ($\beta = -.27$; $p < .01$).

4.4.3 Stress leerlingen en Burnout

De promotiefocus van de docent is niet van invloed op de relatie tussen stress van leerlingen en uitputting (F change = .05; ns). De stress van leerlingen en uitputting zijn daarentegen wel van invloed op elkaar, waardoor een hoofdeffect aanwezig is bij deze relatie ($\beta = .28$; $p < .01$).

De promotiefocus van de docent is ook niet van invloed op de relatie tussen stress van leerlingen en distantie (F change = .07; ns). Gekeken naar de relaties tussen de variabelen zijn er wel hoofdeffecten tussen stress leerlingen en distantie ($\beta = .20$; $p < .01$) en tussen promotiefocus docent en distantie ($\beta = -.28$; $p < .01$).

De preventiefocus van de docent vormt geen moderator tussen stress van leerlingen en uitputting (F change = 1.11; ns). Er zijn echter wel hoofdeffecten tussen stress leerlingen en uitputting ($\beta = .27$; $p < .01$) en tussen preventiefocus docent en uitputting ($\beta = .22$; $p < .01$).

De preventiefocus van de docent vormt ook geen moderator tussen stress van leerlingen en distantie (F change = .11; ns). Toch is er wel een hoofdeffect tussen stress leerlingen en distantie ($\beta = .23$; $p < .01$).

4.4.4 Samenvatting van de relatie tussen sociale steun en Burnout

De focus van de docent blijkt niet van invloed te zijn op de relatie tussen sociale steun en Burnout, doordat geen interactie effecten gevonden zijn. Hypothese 3 wordt daarom niet bevestigd.

Er zijn echter wel hoofdeffecten gevonden. Elke vorm van steun blijkt van invloed te zijn op zowel uitputting als distantie. In alle gevallen is het zo dat wanneer meer steun ontvangen wordt, er minder sprake is van uitputting dan wel distantie. De promotiefocus van de docent blijkt negatief van invloed te zijn op distantie. Dit betekent dat wanneer iemand een hoge promotiefocus heeft dat deze minder snel distantie zal hebben. De preventiefocus van de docent blijkt positief

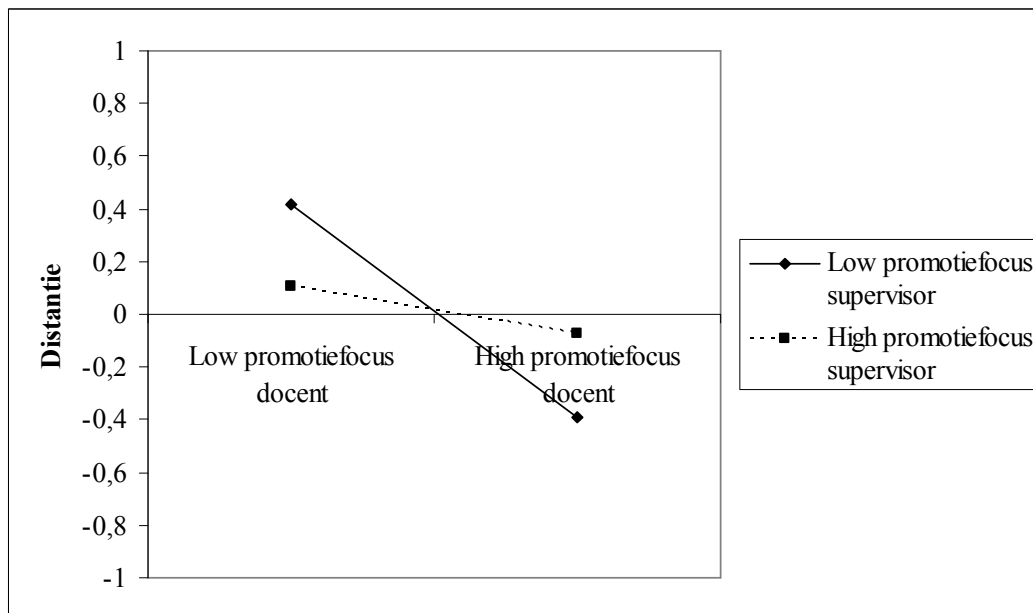
van invloed te zijn op uitputting. Dit houdt in dat wanneer iemand een hoge preventiefocus heeft, deze sneller uitgeput zal zijn.

4.5 Relatie tussen focus van de docent en Burnout

Om hypothese 4 en 5 te toetsen wordt een moderatieanalyse uitgevoerd. Hypothese 4 veronderstelt dat de promotiefocus van de supervisor een moderator is in de relatie tussen promotiefocus docent en Burnout. Dit zal sterker zijn wanneer de supervisor ook hoog op promotiefocus scoort. Deze hypothese wordt op dezelfde manier getoetst als hypothese 3. Ook hier zal Burnout op de twee dimensies Uitputting en Distantie getoetst worden.

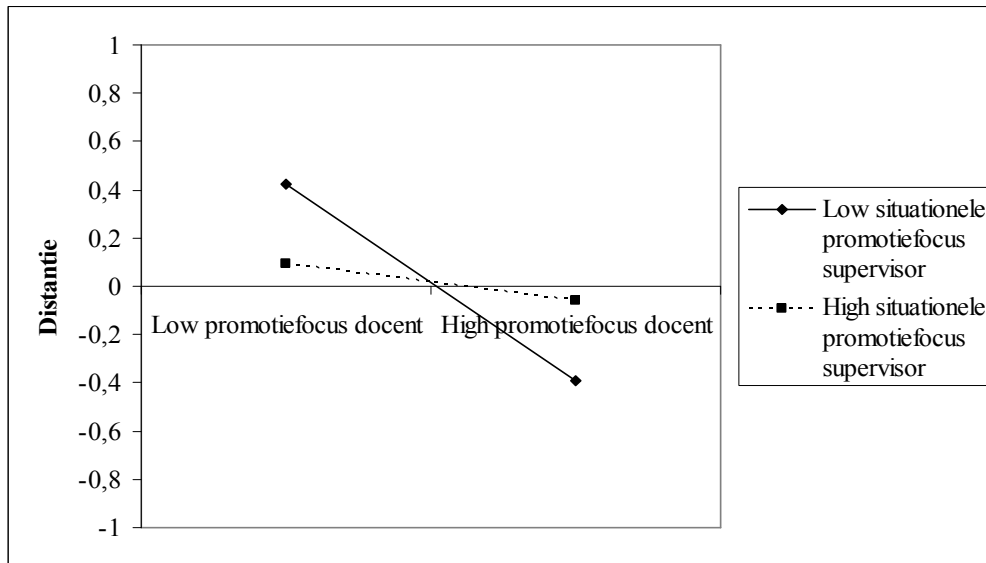
De promotiefocus van de supervisor is geen moderator in de relatie tussen promotiefocus docent en uitputting (F change = .02; ns). Gekeken naar de situationele promotiefocus van de supervisor, vormt deze ook geen moderator in de relatie tussen promotiefocus docent en uitputting (F change = .36; ns).

De promotiefocus van de supervisor is een moderator in de relatie tussen promotiefocus docent en distantie (F change = 4.88; $p < .05$). Dit interactie-effect wordt weergegeven in figuur 1.



Figuur 4.1: Weergave interactie-effect tussen promotiefocus docent en promotiefocus supervisor

Gekeken naar de situationele promotiefocus van de supervisor, vormt deze ook een moderator in de relatie tussen promotiefocus docent en distantie (F change = 5.80; $p < .05$). Dit interactie-effect wordt weergegeven in figuur 2



Figuur 4.2: Weergave interactie-effect tussen promotiefocus docent en situationele promotiefocus supervisor

Hypothese 4 wordt dus deels bevestigd doordat de promotiefocus van de supervisor en de situationele promotiefocus van de supervisor beide een moderator zijn in de relatie tussen promotiefocus docent en distantie.

Hypothese 5 veronderstelt dat de preventiefocus van de supervisor een moderator is in de relatie tussen preventiefocus docent en Burnout. Dit zal sterker zijn wanneer de supervisor ook hoog op preventiefocus scoort. Deze hypothese wordt ook op dezelfde manier getoetst als hypothese 3.

Ook hier zal Burnout op de twee dimensies Uitputting en Distantie getoets worden.

De preventiefocus van de supervisor is geen moderator in de relatie tussen preventiefocus docent en uitputting (F change = .12; ns). Gekeken naar de situationele preventiefocus van de supervisor, vormt deze ook geen moderator in de relatie tussen preventiefocus docent en uitputting (F change = .12; ns).

De preventiefocus van de supervisor is geen moderator tussen preventiefocus docent en distantie (F change = .08; ns). Gekeken naar de situationele preventiefocus van de supervisor, vormt deze ook geen moderator in de relatie tussen preventiefocus docent en distantie (F change = 1.03; ns)

De preventiefocus van de supervisor is geen moderator in de relatie tussen preventiefocus docent en distantie/uitputting. Hiermee wordt hypothese 5 niet bevestigd.

5. Discussie en conclusie

Het doel van dit onderzoek was te kijken of een verband is tussen zelf regulerende focus (bij docent en supervisor) en de mate van doorvoeren van verandering. Tevens is onderzocht of er een verband is tussen sociale steun en Burnout. Daarnaast was het laatste doel om te achterhalen of de zelf regulerende focus van de supervisor een modererende rol heeft in de relatie tussen de zelf regulerende focus van de docent en Burnout. Dit onderzoek heeft plaatsgevonden in een organisatie waar net een verandering van het arbeidsproces van docenten is doorgevoerd. Bijzonder aan dit onderzoek is dat een extra groep respondenten is meegenomen, namelijk: de supervisors. Een belangrijke groep, omdat zij degene zijn die het doorvoeren van de verandering hebben aangestuurd.

5.1 Zelf regulerende focus en doorvoering van de verandering

Doordat promotiegerichte individuen meer gericht zijn op ontwikkeling en groei werd verwacht dat deze individuen sneller de verandering door zouden voeren dan preventiegerichte individuen. Deze aanname wordt bevestigd in dit onderzoek. Dit komt overeen met de resultaten uit het onderzoek van Liberman e.a. (1999) welke veronderstellen dat mensen met een promotiegerichte focus sneller bereid zijn om te veranderen. Naast de invloed van de promotiegerichte focus, werd ook een invloed verwacht van de preventiegerichte focus. Doordat preventiegerichte individuen meer gericht zijn op stabiliteit en het vermijden van fouten werd verwacht dat de individuen de verandering niet of nauwelijks door zouden voeren. Alhoewel veel onderzoek is gedaan naar de voorkeursfocus en uit vele onderzoeken blijkt dat mensen met een preventiegerichte focus de voorkeur geven aan stabiliteit, blijkt dit niet uit het huidige onderzoek. Dit kan komen doordat de verandering nu doorgevoerd is, waardoor meer docenten de ontwikkeling en groei van de verandering hebben gezien. Brockner en Higgins (2001) stellen dat de weerstand tegen vernieuwingen kan veranderen. Mensen met een preventiefocus hebben preventiegerichte zorgen bij veranderingen: zij maken zich zorgen of ze hun baan wel kunnen behouden. Wanneer deze preventiegerichte zelfregulatie succesvol is, zullen zij meer deelnemen aan promotiegerichte activiteiten en langzaam hun focus verleggen. Na het invoeren van een verandering zullen mensen met een preventiefocus dus meer en meer de voorkeur geven aan de promotiefocus. Naast de zelf regulerende focus van docenten is ook gekeken naar de invloed van de zelf regulerende focus van de supervisor in relatie tot de doorvoering van de verandering.

Promotiegerichte supervisors zijn gericht op groei en ontwikkeling waardoor werd verwacht dat zij een positief effect hebben op de invoering van de verandering van de docenten. Deze verwachting wordt bevestigd binnen dit onderzoek. Dit komt overeen met de verwachting dat de supervisors bepalend zijn voor de contextuele focus van de docenten (Brockner & Higgins, 2001). Dit betekent dat de promotiefocus van de supervisor van invloed is op het gedrag van de docenten met betrekking tot het doorvoeren van de verandering. Doordat de supervisor invloed heeft op de contextuele focus van de docenten werd er verwacht dat de supervisors met een preventiegerichte focus er voor zouden zorgen dat de verandering niet of nauwelijks werd doorgevoerd. Hiervoor is geen bevestiging gevonden in dit onderzoek. Dit betekent dat wanneer een supervisor een preventiefocus heeft, deze niet van invloed is op de mate van doorvoering van de verandering door de docenten. Belangrijk hierbij is dat supervisors over het algemeen gericht zijn op groei en ontwikkeling, omdat zij de taak hebben om processen aan te sturen (Foxon, 2003). Na het uitvoeren van een frequentieverdeling blijkt dat de supervisors gemiddeld 1.4 hoger scoren op promotiefocus in vergelijking met de preventiefocus. Hieruit kan geconcludeerd worden dat er aan dit onderzoek laag werd gescoord op preventiefocus door de supervisors, waardoor er geen significante relatie is gevonden.

5.2 Sociale steun en Burnout

Uit onderzoek van Maslach, Schaufeli & Leiter (2001) blijkt dat er empirisch bewijs is voor de negatieve relatie tussen het ontvangen van sociale steun en Burnout. In dit onderzoek wordt verondersteld dat deze relatie wordt beïnvloed door de zelf regulerende focus van de docent. Wanneer docenten een promotiegerichte focus hebben zal de negatieve relatie sterker zijn, dan wanneer docenten een preventiegerichte focus hebben. Dit interactie effect wordt niet bevestigd in deze studie. De veronderstelling van Brockner & Higgins (2001) dat promotiegerichte individuen anders met emoties omgaan en andere emoties beleven dan mensen met een preventiegerichte focus blijkt niet van invloed te zijn op de relatie tussen het ontvangen van sociale steun en Burnout. Oorzaak hiervan kan zijn dat het ontvangen van sociale steun geen invloed heeft op de emotieregulatie van docenten, waardoor zowel docenten met een promotiefocus als docenten met een preventiefocus hetzelfde omgaan met het ontvangen van sociale steun.

Het ontvangen van sociale steun blijkt wel een belangrijke invloed te hebben op Burnout, waarmee de resultaten van Maslach, Schaufeli & Leiter (2001) ondersteund worden. Daarbij komt

het tevens overeen met de resultaten uit het onderzoek van Mallinckrodt & Fretz (1988), waaruit bleek dat individuen die sociale steun ontvangen hogere niveaus van mentale en psychische gezondheid ervaren tijdens stressvolle gebeurtenissen. Ook de voorkeursfocus van de docent is van invloed op Burnout. De promotiefocus van een docent blijkt een negatieve relatie te hebben met distantie. Een docent met een lage promotiefocus zal dus meer distantie ervaren. Dit kan komen doordat een docent met een lage promotiefocus niet gericht is op groei en ontwikkeling, waardoor hij niet betrokken wordt bij eventuele mogelijkheden tot groei en ontwikkeling en daardoor meer afstand zal nemen van zijn werk. De preventiefocus van een docent blijkt een positieve relatie te hebben met uitputting. Een docent met een hoge preventiefocus zal dus meer uitputting ervaren. Docenten met preventiefocus zijn gericht op stabiliteit en het vermijden van fouten. Wanneer deze stabiliteit doorbroken moet worden, zal het risico op fouten ook groter worden waardoor ze meer stress ervaren en zich meer uitgeput voelen in hun werk.

5.3 Zelf regulerende focus als moderator

De supervisor vormt een belangrijke rol voor de docenten en is bepalend voor de context van het werk voor de docenten. Er werd dan ook verwacht dat de promotiefocus van de supervisor van invloed zou zijn op de relatie tussen de promotiefocus van de docenten en Burnout. Dit wordt in het huidige onderzoek deels bevestigd. De invloed van de promotiefocus van de supervisor is wel van invloed op de relatie tussen de promotiefocus van de docenten en distantie. Ook is de situationele promotiefocus van de supervisor van invloed op de relatie tussen de promotiefocus van de docent en distantie. De promotiefocus van de supervisor is echter niet van invloed op de relatie tussen de promotiefocus van de docenten en uitputting. Supervisors blijken dus wel degelijk een positieve invloed te hebben op de docenten. Dat de relatie alleen opgaat voor distantie en niet voor uitputting kan komen doordat distantie een attitude is en uitputting een gevoel (Demerouti e.a., 2002). Supervisors hebben invloed op de context van het werk van de docenten (Brockner & Higgins, 2001), waarmee ze dus meer invloed hebben op het gedrag van hen dan op het gevoel.

Naast de invloed van de promotiefocus van de supervisor werd ook een invloed verwacht van de preventiefocus van de supervisor. Verwacht werd dat de relatie tussen preventiefocus van de docenten en Burnout beïnvloed wordt door de preventiefocus van de supervisor. Deze verwachting wordt niet bevestigd. Oorzaak hiervan is dat alle supervisors lager scoorden op

preventiefocus, zoals blijkt uit de eerder uitgevoerde frequentieverdeling. Hierdoor konden geen significante resultaten gevonden worden voor preventiefocus.

5.4 Beperkingen

De steekproef van het onderzoek bestond uit 189 mensen. Dit is een redelijk kleine steekproef, aangezien 550 docenten benaderd zijn voor dit onderzoek. Omdat een veranderingsproces veel weerstand oproept bij een organisatie, is het aannemelijk dat er ook weerstand is tegen het meewerken aan onderzoek (Boonstra, 2000). Dit wordt bevestigd door de voormeting van dit onderzoek, waar tevens een kleine steekproef was (Franken, 2008).

Bij dit onderzoek hebben supervisors meegedaan die volgens de docenten niet de leidinggevende rol aannemen binnen de organisatie. Daarnaast hebben bijna alle supervisors laag gescoord op preventiefocus, waardoor er waarschijnlijk geen resultaat uit de berekeningen is gekomen. Dit kan komen doordat de schaal van zelf regulerende focus (Jordan & Kunda, 2002) een te strikt onderscheid maakt tussen promotiefocus en preventiefocus. De items zijn vrij extreem gesteld, waardoor de preventiefocus niet op de juiste manier naar voren komt en bijna niemand zich er mee kan identificeren.

De vragenlijst is afgenomen op basis van zelfrapportage. De resultaten zijn daardoor enigszins generaliseerbaar naar docenten van andere ROC's, aangezien alle docenten het afgelopen jaar met veranderingsprocessen te maken hebben gehad.

Er zal meer onderzoek nodig zijn om het huidige onderzoek generaliseerbaar te maken. Deze studie is een cross-sectioneel onderzoek wat inhoudt dat alle variabelen tegelijk gemeten zijn. Hierdoor kan geen causaliteit getoetst worden, er kunnen dus geen oorzaak-gevolg relaties bekeken worden omdat alle variabelen tegelijk gemeten zijn. Er kan alleen gezegd worden dat verbanden en relaties bestaan maar er kan niet gezegd worden dat een afhankelijke variabele het gevolg is van een onafhankelijke variabele.

5.5 Conclusie

Aan de hand van deze studie is gekeken of de zelf regulerende focus van een individu van invloed is op de mate van doorvoering van een verandering en Burnout.

De promotiefocus van zowel de docent als de supervisor blijkt van positieve invloed te zijn op de mate van doorvoering van de verandering. Voor de organisatie is het belangrijk dat men zich richt op groei en ontwikkeling, maar dat ze zich tevens realiseren dat er docenten zijn die meer gericht

zijn op stabiliteit en dus de voorkeur hebben voor de preventiefocus. Wanneer de organisatie zich ook richt op het begeleiden van de docenten met een preventiefocus tijdens het veranderingsproces, zal er vanuit hen minder weerstand ontstaan. Hierdoor kan de verandering sneller doorgevoerd worden.

Sociale steun is een belangrijke hulpbron voor medewerkers om de psychische gezondheid te behouden. Uit deze studie blijkt ook dat zowel de steun van de leidinggevende, de collega's als de leerlingen er voor zorgen dat de mate van Burnout laag is. Een belangrijke factor voor het tegengaan van Burnout is dus Sociale steun in de brede zin. Voor de organisatie is het belangrijk om het geven en ontvangen van Sociale steun te waarborgen voor de docenten. Dit kan door gesprekken aan te gaan met docenten over hoe zij sociale steun ervaren en of ze vinden dat ze dat zelf geven. Dit kan een goede taak worden voor de supervisor, zodat hij een goed beeld krijgt van zijn team.

De promotiefocus van de supervisor blijkt een moderator te zijn, waaruit blijkt dat de supervisor wel degelijk invloed heeft op het gedrag van de docenten. Voor deze organisatie bestaat echter wel nog onduidelijkheid over de rol van de supervisor, omdat deze voor sommige teams niet duidelijk is. Voor de organisatie is het dus belangrijk om de supervisor nog meer naar voren te laten komen binnen het team, zodat zijn rol duidelijk is.

Dit onderzoek bevestigt de rol van de promotiefocus van zowel de docenten als de supervisor bij een verandering. Er wordt echter nauwelijks effect gevonden voor de preventiefocus. In vervolgonderzoek zal dan ook gekeken moeten worden of promotiefocus en preventiefocus op een andere manier gemeten kan worden. Met gebruik van de huidige schaal blijkt dat er nauwelijks mensen zijn die zich kunnen identificeren met de items van preventiefocus, waardoor weinig mensen hoog scoren op preventiefocus.

De invloed van de zelf regulerende focus op de relatie tussen sociale steun en Burnout is niet naar voren gekomen binnen dit onderzoek. De invloed van sociale steun op Burnout wordt echter wel bevestigd binnen dit onderzoek en ondersteunt daarmee de eerdere resultaten van Maslach en Schaufeli (2001).

Dit is een aantal punten waaraan gedacht moet worden wanneer een verandering is doorgevoerd. Doorvoeren van de verandering is een punt, maar het behouden van de tevredenheid na het invoeren van de verandering is wel degelijk een tweede punt. Onderschat dit laatste punt niet en blijf aandacht schenken aan de medewerkers van het bedrijf.

6. Referenties

- Acker, G.M. (2004). The effect of Organizational Conditions (Role Conflict, Role Ambiguity, Opportunities for Professional Development, and Social Support on Job Satisfaction and Intention to Leave Among Social Workers in Mental Health Care: *Department of Social Sciences, York College, The City University of New York, Jamaica, New York, 11451*
- Barnett, W.P. & Carroll, G.R. (1995). Modeling Internal Organizational Change. *Annual review of sociology, 21*. 217-236.
- Barrick, M.R., Stewart, G.L., Neubert, M.J., Mount, M.K. (1998). Relating member ability to work-team processes and team effectiveness. *Journal of applied psychology, 83*(3), 377-391
- Boonstra, J. J. (2000). Lopen over water: over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren. *Vossiuspers*
- Brockner and Higgins, 2001 Regulatory focus Theory: Implications for the Study of Emotions at Work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol. 86, No 1, pp.35-66. Columbia University
- Coch, L., & French, J. R. P., Jr. (1948). Overcoming resistance tot change. *Human Relations, 1*, 512-532. In: Sagie, A., & Koslowsky, M. (1996). Decision type, organizational control, and acceptance of change: An integrative approach to participative decision making. *Applied Psychology: An Internal Review, 45*, 85-92.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Vardakou, I. & Kantas, A. (2003). The convergent validity of two burnout instruments: A multitrait-multimethod analysis. *European Journal of Psychological Assessment, 19*, 12-23.
- Foxon, M. (2003). Process approach to the transfer of training: part 1: the impact of motivation and supervisor support on transfer maintenance. *Australian journal of educational technology, 9*(2), 130-143.

- Franken, M. (2008). Openheid voor verandering: voorspelbaar of niet? De invloed van persoonlijke- en contextuele variabelen op openheid voor verandering en de invloed van openheid voor verandering op werk gerelateerd welbevinden.
- Frazier, P.A., Barron, K.E., Tix, A.P. (2004). Testing Moderator and Mediator Effects in Counseling Psychology Research. *Journal of Counseling Psychology, 51*(1), 115-134
- George, J.M. & Brief, A.P. (1992). Feeling good – doing good: A conceptual analysis of the mood at work- organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin, 112*, 310-329
- Higgins, E.T., (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist, 52*, 1280-1300.
- Higgins, E.T., (1998). Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology, 30*, 1-46. New York: Academic Press.
- Higgins, E.T., (2000). Does personality provide unique explanations for behaviour? Personality as cross-person variability in general principles. *European journal of personality, 14*(5), 391-406.
- Howard, E.E. & Yantis, S. (1997). Visual attention: Control representation, and time course. *Annual review of Psychology, 48*. 269-197.
- Janssen, O. & van Yperen, N.W., (2004). Employees' Goal Orientations, the Quality of Leader-Member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal, 47*(3), 368-384
- Jordan, C.H., & Kunda, Z. (2002). Motivation by Positive or Negative Role Models: Regulatory Focus Determines Who Will Best Inspire Us. *Journal of Personality and Social Psychology, 83*(4), 854-864

- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluations. *Journal of applied Psychology, 83*, 17-34.
- Kyriacou, C., & Sutcliffe, J. (1978). Teacher stress: Prevalence, sources, and symptoms. *British Journal of Education Psychology, 48*, 159-167.
- Libermand, N, Idson, L.C., Camacho, C.J., Higgins, E.T. (1999) Promotion and prevention choices between stability and change. *Journal of personality and social psychology, 77*(6), 1135-45.
- Lugtenberg, M & Peeters, M.C.W. (2004). Acculturatievisies van allochtone en autochtone werknemers: Is er een verband met welbevinden op het werk? *De Psycholoog, 9*, 417-423.
- Mallinckrodt, B. & Fretz, B.R. (1988). Social support and the impact of job loss on older professionals. *Journal of Counseling Psychology, 35*(3), 281-286
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior, 2*, 99-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. & Leiter, M.P. (2001). Job Burnout. *Annual Reviews of Psychology, 52*, 397-422.
- Miller, V. D., Johnson, J. R. & Grau, J. (1994). Antecedents to Willingness to Participate in a Planned Organizational Change. *Journal of Applied Communication Research 22*, 59-80
- Schaufeli, W.B., & Van Dierendonck (2000). *Maslach Burnout Inventory: Nederlandse Versie* [Maslach Burnout Inventory: Dutch version]. Lisse, The Netherlands: Swets & Zeitlinger.
- Shaw, J. B., Fields, M. W., Thacker, J.W., & Fischer, C.D. (1993). The availability of personal and external coping resources: Their impact on job stress and employee attitudes during organizational restructuring. *Work & Stress, 7*. 229-246.

Sherbourne, C.D., Meredith, L.S., Rogers, W., Ware Jr, J.E., (1992). Social support and stressful life events: age differences in their effects on health-related quality of life among the chronically ill. *Quality of life research*, 1(4), 235-246

Wanberg, C.R., & Banas, J.T. (2000) Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132-142.

Overige gebruikte documenten

Kadernotitie Landstede (2007). *Talentvol ontwikkelen*

Bijlage 1 Nieuwsbrief

Datum: 19 februari 2007

Bestemd voor: Medewerkers Landstede Onderwijs

Afzender: Trajectleiding Talentvol ontwikkelen

Onderwerp: Tweede meting van het onderzoek naar persoonlijke beleving

1. Inleiding: vinger aan de pols bij Talentvol ontwikkelen

Het afgelopen jaar heeft Talentvol ontwikkelen in het teken gestaan van velerlei ontwikkelactiviteiten. Over het traject en de ontwikkelde producten is regelmatig gecommuniceerd door middel van voorlichting en referentiebijeenkomsten. Aan het begin van dit studiejaar is het startprogramma van Talentvol Ontwikkelen ingevoerd.

Een belangrijk onderdeel van innoveren is monitoring en onderzoek om na te gaan of we op de goede weg zijn. In navolging op het onderzoek 'persoonlijke beleving' dat in juni 2007 is gedaan, wordt er binnenkort een tweede meting uitgevoerd.

Het onderzoek richt zich op de persoonlijke beleving van de docenten, landschapsmanagers en eenheidsdirecteuren over hun werk net na een veranderingsproces. Uit ander onderzoek is gebleken dat 70 % van in gang gezette veranderingen mislukken, omdat aan de persoonlijke kant van der verandering geen aandacht besteed wordt. Dit onderzoek bouwt voort op het eerder uitgevoerde onderzoek. Hierdoor kan een vergelijking gemaakt worden tussen de resultaten voor de verandering en de resultaten na de verandering. Daarnaast worden in dit onderzoek ook de landschapsmanagers en eenheidsdirecteuren ondervraagd. Dit leidt ertoe dat er uitspraken gedaan kunnen worden over de invloed van hen op de docenten met betrekking tot het doorvoeren van de verandering.

Medewerkers ontvangen via e-mail een uitnodiging om deel te nemen aan dit onderzoek. De enquêtes worden on-line afgenomen. Het onderzoek loopt van 3 maart tot en met 20 maart.

2. Het onderzoek naar persoonlijke beleving

Wie

Docenten van Landstede Beroepsopleidingen & Opleidingen en Cursussen. Landschapsmanagers en Eenheidsdirecteuren.

Doel van het onderzoek

Dit onderzoek is bedoeld om te kijken naar de gevolgen van de invoering van Talentvol ontwikkelen. Hiermee is een start gemaakt in september 2007. De veronderstelling van de invoering van Talentvol ontwikkelen was, dat Talentvol ontwikkelen een positief effect heeft op de persoonlijke groei en ontwikkeling van leerlingen en medewerkers. In dit onderzoek zal gekeken worden of deze veronderstelling juist is geweest.

Het onderzoek geeft jou, jouw landschap en jouw eenheid een beeld van de persoonlijke en teamvariabelen die een rol spelen bij de invoering van onderwijsvernieuwingen als Talentvol ontwikkelen.

Meer informatie?

Bij wie kan ik meer informatie krijgen? etimmermans@landstede.nl

Resultaten

Er zal een analyse en een rapport worden gemaakt die medio juni worden verstuurd naar de dienst P&O.

Bijlage 2 Vragenlijst docenten

Voor u ligt de vragenlijst Talentvol ontwikkelen die onderdeel vormt van het in juni 2007 uitgevoerde onderzoek naar de beleving van het traject 'Talentvol ontwikkelen' bij Landstede. De bedoeling van de vragenlijst is om inzicht te verkrijgen in de manier waarop u met de veranderingen omtrent de invoering van 'Talentvol ontwikkelen' bent omgegaan. Op deze manier kunnen de resultaten vergeleken worden met de resultaten van het eerdere onderzoek. Herhaling van het onderzoek biedt ons de mogelijkheid om de vinger aan de pols te houden van onze medewerkers wat betreft hun beleving bij 'Talentvol ontwikkelen'.

De verwachting is dat het onderzoek in mei 2008 zal worden afgerond. We zullen u een korte weergave van de resultaten van het onderzoek toesturen.

Voordat u begint met het invullen van de lijst, graag even uw aandacht voor enkele aandachtspunten:

- Deze vragenlijst gaat over **uw situatie** en heeft dus een individueel karakter. Vul daarom de vragenlijst in op een rustig moment, waarbij u rustig kunt werken. Het gaat om uw eigen ervaringen en mening en niet om die van anderen. Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 20 minuten.
- De door u verstrekte informatie wordt **anoniem en strikt vertrouwelijk** behandeld. Alleen onderzoekers van de Universiteit van Utrecht krijgen uw gegevens te zien. Deze informatie blijft echter strikt anoniem en zal niet teruggekoppeld worden naar de organisatie.
- Voor het slagen van het onderzoek is het belangrijk dat u alle vragen invult. Er zijn geen juiste of onjuiste antwoorden. Geef dus aan wat u zelf het best passende antwoord vindt.
- Lees de instructies voorafgaand aan de verschillende onderdelen zorgvuldig door. Let op: de antwoordmogelijkheden kunnen per onderdeel verschillen.
- Zou u, in verband met de voortgang van het onderzoek, zo vriendelijk willen zijn de vragenlijst **binnen 3 weken** in te vullen?

Als u vragen heeft bij het invullen van de lijst kunt u altijd contact met mij opnemen. Ik ben bereikbaar op het volgende nummer of emailadres:

06-51601996

etimmermans@landstede.nl

Alvast hartelijk bedankt voor uw medewerking!

Esther Timmermans

Dr. Eva Demerouti

Hieronder worden vragen gesteld over Uw persoonlijke achtergrond. Kruis per vraag het hokje aan dat bij u van toepassing is.

1.	Wat is uw geslacht?	<input type="checkbox"/> Vrouw <input type="checkbox"/> Man
2.	Wat is uw leeftijd? Jaar
3.	Wat is de hoogste opleiding die U heeft afgerond?	<input type="checkbox"/> lagere school <input type="checkbox"/> MAVO, LBO <input type="checkbox"/> HAVO, MBO <input type="checkbox"/> VWO <input type="checkbox"/> HBO <input type="checkbox"/> WO <input type="checkbox"/> Anders namelijk:
4.	Hoe lang werkt U reeds in uw huidige functie?Jaar Maanden
5.	Bij welke vestiging bent u werkzaam?	<input type="checkbox"/> Salland/Raalte <input type="checkbox"/> Harderwijk A <input type="checkbox"/> Harderwijk B <input type="checkbox"/> Zwolle A <input type="checkbox"/> Zwolle B <input type="checkbox"/> Zwolle C <input type="checkbox"/> Zwolle D
6.	Hoe heet het landschap waar U voor werkt?	<input type="checkbox"/> Bedrijf en Recht <input type="checkbox"/> Handel & Commercie <input type="checkbox"/> Gezond & Wel <input type="checkbox"/> Technologie & ICT <input type="checkbox"/> Constructie & Service <input type="checkbox"/> Vervoer & Logistiek <input type="checkbox"/> Vrij & Gastvrij <input type="checkbox"/> Groen & Dier <input type="checkbox"/> Kunst & Ontwerp <input type="checkbox"/> Sport & Bewegen <input type="checkbox"/> Mooi & Mode <input type="checkbox"/> Onderwijs & Opvoeding <input type="checkbox"/> Veilig & Beschermd
7.	Hoeveel uur werkt U volgens uw arbeidscontract per week? Uur
8.	Hoeveel uur werkt U daadwerkelijk gemiddeld per week? Uur
9	Hebt u deel uitgemaakt van een kaderontwikkelgroep?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee
10	Hebt u deelgenomen aan referentiebijeenkomsten?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee
11	Hebt u de kadernotitie 'Talentvol ontwikkelen' gelezen?	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nee

Succes van de verandering

De volgende vragen hebben betrekking op de vernieuwende onderwijsaspecten van 'Talentvol ontwikkelen'. Geef bij ieder aspect aan in welke mate u het er mee eens bent en/of gebruikt

1. In hoeverre vindt u de volgende onderwijsaspecten vernieuwend?

- 1. helemaal niet vernieuwend 2. enigszins vernieuwend 3. behoorlijk vernieuwend 4. in sterke mate vernieuwend 5. In extreme mate vernieuwend*

Werken met leerwerkprestaties

Het volgen van twixx

Coachen van studenten op studieplanning, persoonlijke ontwikkeling, leeractiviteiten en leerresultaten

Reflecteren op leerervaringen van studenten

2. In hoeverre bent u het eens met de volgende onderwijsaspecten?

- 1. helemaal niet 2. enigszins 3. behoorlijk 4. in sterke mate 5. In extreme mate*

Werken met leerwerkprestaties

Het volgen van twixx

Coachen van studenten op studieplanning, persoonlijke ontwikkeling, leeractiviteiten en leerresultaten

Reflecteren op leerervaringen van studenten

3. In hoeverre gebruikt u de volgende onderwijsaspecten in uw dagelijkse werkzaamheden?

- 1. helemaal niet 2. enigszins 3. behoorlijk 4. in sterke mate 5. In extreme mate*

Werken met leerwerkprestaties

Het volgen van twixx

Coachen van studenten op studieplanning, persoonlijke ontwikkeling, leeractiviteiten en leerresultaten

Reflecteren op leerervaringen van studenten

Toekomstvisie

De volgende stellingen hebben te maken met hoe u over uw toekomst denkt. Geef aan in welke mate u het eens bent met de volgende stellingen.

- 1. zelden/nooit 2. enigszins 3. behoorlijk 4. in sterke mate 5. In extreme mate*

1. In onzekere tijden (zoals bij veranderingen in het onderwijs) verwacht ik meestal het beste.
- 2. Als er voor mij iets mis kán gaan, gaat het ook mis.
- 3. Ik bekijk de situatie in het onderwijs altijd van de positieve kant, ook bij een innovatie als talentvol ontwikkelen.
- 4. Ik ben altijd optimistisch over mijn toekomst, ook na de invoering van talentvol ontwikkelen
- 5. Ik verwacht bijna nooit dat de dingen in mijn voordeel uitpakken.
- 6. Dingen pakken nooit uit zoals ik dat zou willen.
- 7. Ik geloof in het gezegde: "Achter de wolken schijnt de zon."
- 8. Ik reken er nauwelijks op dat mij iets goeds overkomt.

Vertrouwen in eigen kunnen

De volgende stellingen hebben te maken met uw vertrouwen in uzelf als docent. Geef aan in welke mate u het eens bent met de volgende stellingen.

1. zelden/nooit 2. enigszins 3. behoorlijk 4. in sterke mate 5. In extreme mate

- 1. Ik voel me goed bij mijn werk als docent
- 2. Ik ben er zeker van dat ik de vernieuwingsactiviteiten die te maken hebben met talentvol ontwikkelen, begrijp
- 3. Ik heb er vertrouwen in om problemen op te kunnen lossen die met talentvol ontwikkelen te maken hebben
- 4. Ik ben goed in staat om aan alle verzoeken die talentvol ontwikkelen met zich meebrengt te voldoen

Uw gevoel van welzijn

Alles bij elkaar genomen, hoe tevreden of ontevreden bent U tegenwoordig met Uw leven als geheel? schaal 1- 10

Persoonlijke situatie

De volgende vragen gaan over uw persoonlijke situatie op het werk. Geef aan in welke mate u het eens bent met de volgende stellingen.

1. zelden/nooit 2. enigszins 3. behoorlijk 4. in sterke mate 5. In extreme mate

- 1. Ik ben er alert op om negatieve gebeurtenissen in mijn werk als docent te voorkomen.
- 2. Op mijn werk als docent richt ik mijn aandacht altijd op de successen die ik wil behalen.

- 3.Ik stel mezelf vaak negatieve dingen voor die zouden kunnen gebeuren op school tijdens mijn werk.
- 4.Ik denk er altijd over na hoe ik falen in mijn werk op school zou kunnen voorkomen.
- 5.Ik richt mijn aandacht meer op het voorkomen van problemen dan het behalen van mijn doelen in het onderwijs.
- 6.Mijn belangrijkste doel is het voorkomen dat ik wordt gezien als mislukking in mijn team.
- 7.Als docent streef ik ernaar mijn ideale zelf te behalen – het realiseren van mijn verwachtingen en wensen.
- 8.Ik ben vaak bang dat ik als docent mijn werkdoelen niet zal behalen.
- 9.ik zie mezelf als iemand die er primair naar streeft om te voldoen aan mijn verplichtingen en verantwoordelijkheden in mijn team.
- 10.Ik ben erop gebrand om positieve resultaten te behalen in mijn werk.
- 11.Ik denk vaak na over hoe ik successen kan behalen in mijn werk als docent.
- 12.Ik stel me vaak positieve dingen voor waarvan ik hoop dat ze mij tijdens mijn loopbaan in het onderwijs zullen overkomen.
- 13.Ik ben er in mijn werk als docent meer op gericht successen te bereiken dan falen te voorkomen.
- 14.Ik denk altijd van tevoren na over mogelijke problemen die mij als docent kunnen overkomen.

Gedrag leidinggevende

De volgende stellingen hebben betrekking op het gedrag van uw landschapsmanager ten opzichte van u. Geef aan in welke mate u het eens bent met de volgende stellingen.

1. zelden/nooit 2. enigszins 3. behoorlijk 4. in sterke mate 5. In extreme mate

1. De Landschapsmanager spreekt waardering uit als teamleden een positieve bijdrage hebben geleverd aan 'Talentvol ontwikkelen'.
2. De Landschapsmanager wijst het team op de negatieve gevolgen van het NIET invoeren van 'Talentvol ontwikkelen'.
3. De Landschapsmanager heeft in zijn/haar communicatie de nadruk gelegd op wat de voordelen zijn van 'Talentvol ontwikkelen'.
4. De Landschapsmanager heeft duidelijk gemaakt wat de voordelen van 'Talentvol ontwikkelen' zijn voor scholieren.

5. De Landschapsmanager heeft een gedetailleerd stappenplan opgesteld, wat er gedaan moet worden om 'Talentvol ontwikkelen' in te voeren.
6. De Landschapsmanager heeft de strategische doelen en de visie van 'Talentvol ontwikkelen' aan het team uitgelegd.
7. De Landschapsmanager heeft gesproken over hoe problemen in het implementatieproces voorkomen kunnen worden.
8. De Landschapsmanager heeft zich vooral beziggehouden met het wegnemen van onzekerheden en angsten in verband met de invoering van 'Talentvol ontwikkelen'.
9. De Landschapsmanager heeft 'Talentvol ontwikkelen' als een positieve uitdaging voor onze organisatie beschreven.
10. De Landschapsmanager heeft de overstap naar 'Talentvol ontwikkelen' naar iedereen gepresenteerd als een verplichting.

De volgende stellingen hebben betrekking op het gedrag van uw eenheidsdirecteur ten opzichte van u. Geef aan in welke mate u het eens bent met de volgende stellingen.

1. zelden/nooit 2. enigszins 3. behoorlijk 4. in sterke mate 5. In extreme mate

1. De Eenheidsdirecteur spreekt waardering uit als teamleden een positieve bijdrage hebben geleverd aan 'Talentvol ontwikkelen'.
2. De Eenheidsdirecteur wijst het team op de negatieve gevolgen van het NIET invoeren van 'Talentvol ontwikkelen'.
3. De Eenheidsdirecteur heeft in zijn/haar communicatie de nadruk gelegd op wat de voordelen zijn van 'Talentvol ontwikkelen'.
4. De Eenheidsdirecteur heeft duidelijk gemaakt wat de voordelen van 'Talentvol ontwikkelen' zijn voor scholieren.
5. De Eenheidsdirecteur heeft een gedetailleerd stappenplan opgesteld, wat er gedaan moet worden om 'Talentvol ontwikkelen' in te voeren.
6. De Eenheidsdirecteur heeft de strategische doelen en de visie van 'Talentvol ontwikkelen' aan het team uitgelegd.
7. De Eenheidsdirecteur heeft gesproken over hoe problemen in het implementatieproces voorkomen kunnen worden.

8. De Eenheidsdirecteur heeft zich vooral beziggehouden met het wegnemen van onzekerheden en angsten in verband met de invoering van 'Talentvol ontwikkelen'.
9. De Eenheidsdirecteur heeft 'Talentvol ontwikkelen' als een positieve uitdaging voor onze organisatie
10. De Eenheidsdirecteur heeft de overstap naar 'Talentvol ontwikkelen' naar iedereen gepresenteerd als een verplichting.

De volgende vragen hebben betrekking op uw omgeving en over Landstede.

Informatie/Communicatie

De volgende stellingen gaan over de informatie en communicatie die u ontvangen hebt over Talentvol ontwikkelen. Geef aan in welke mate u het eens bent met de volgende stellingen.

1. geheel mee oneens 2. oneens 3. neutraal 4. eens 5. geheel mee eens

1. De informatie over de veranderingen van 'Talentvol ontwikkelen' heb ik op tijd ontvangen.
2. De informatie die ik heb ontvangen over de veranderingen van 'Talentvol ontwikkelen' zijn bruikbaar.
3. Ik heb adequate informatie ontvangen over de toekomstige veranderingen van 'Talentvol ontwikkelen'.
4. Ik heb genoeg informatie ontvangen over de reden en het doel van de veranderingen, die met 'Talentvol ontwikkelen' worden ingevoerd.

Deelname en betrokkenheid

De volgende stellingen hebben betrekking op de mate van deelname en betrokkenheid die u had bij Talentvol ontwikkelen. Geef aan in welke mate u het eens bent met de volgende stellingen.

1. geheel mee oneens 2. oneens 3. neutraal 4. eens 5. geheel mee eens

1. Ik ben in de gelegenheid gesteld om deel te nemen aan de implementatie van de veranderingen die zijn voorgesteld omtrent talentvol ontwikkelen.
2. Ik heb enige invloed gehad op de voorgestelde veranderingen van 'Talentvol ontwikkelen'.
3. Als ik wilde, kon ik bijdragen aan de besluitvorming over de toekomst van 'Talentvol ontwikkelen'.
4. Ik heb kunnen meebeslissen over veranderingen die met mijn eigen werkzaamheden als docent te maken hebben.

Feedback (Op het werk en op eigen werkzaamheden)

De volgende stellingen hebben betrekking op de feedback die u ontvangt. Feedback houdt in dat iemand u laat weten hoe goed u het doet.

1. nooit, 2. soms, 3. regelmatig, 4. vaak 5. altijd.

1. Ik krijg voldoende informatie terug over de uitvoering van mijn werkzaamheden als docent.
2. Mijn team biedt mij mogelijkheden om er achter te komen hoe goed ik mijn werk doe.
3. Ik krijg voldoende informatie over het resultaat van mijn werk als docent.

Steun van collega's

De volgende vragen hebben betrekking op uw relatie met uw collega's

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

1. Kunt u op uw collega's in het team rekenen wanneer u het in uw werk wat moeilijk krijgt?
2. Is uw verstandhouding met uw collega's in het team goed?
3. Heeft u wel eens conflicten met uw collega's in uw team?
4. Voelt u zich in uw werk als docent gewaardeerd door uw collega's?
5. Heerst er tussen u en uw collega's in uw team een prettige sfeer?
6. Doen zich tussen u en uw collega's in uw team vervelende gebeurtenissen voor?

Sociale ondersteuning van uw leidinggevende

De volgende stellingen hebben betrekking op de mate van sociale ondersteuning die u ontvangt van uw landschapsmanager.

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

1. Mijn Landschapsmanager is bereid me persoonlijk te helpen bij het oplossen van problemen in mijn werk als docent.
2. Mijn werkrelatie met mijn Landschapsmanager is goed.
3. Ik heb voldoende vertrouwen in mijn Landschapsmanager om zijn/haar besluiten te verdedigen en te rechtvaardigen als hij/zij niet aanwezig is.
4. Mijn Landschapsmanager houdt rekening met mijn suggesties voor veranderingen.
5. Mijn Landschapsmanager en ik vullen elkaar goed aan.
6. Mijn Landschapsmanager begrijpt mijn problemen en behoeften goed.
7. Mijn Landschapsmanager ziet welk talent ik in huis heb.

Sociale ondersteuning van uw eenheidsdirecteur

De volgende stellingen hebben betrekking op de mate van sociale ondersteuning die u ontvangt van uw eenheidsdirecteur.

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

1. Mijn Eenheidsdirecteur is bereid me persoonlijk te helpen bij het oplossen van problemen in mijn werk als docent.
2. Mijn werkrelatie met mijn Eenheidsdirecteur is goed.
3. Ik heb voldoende vertrouwen in mijn Eenheidsdirecteur om zijn/haar besluiten te verdedigen en te rechtvaardigen als hij/zij niet aanwezig is.
4. Mijn Eenheidsdirecteur houdt rekening met mijn suggesties voor veranderingen.
5. Mijn Eenheidsdirecteur en ik vullen elkaar goed aan.
6. Mijn Eenheidsdirecteur begrijpt mijn problemen en behoeften goed.
7. Mijn Eenheidsdirecteur ziet welk talent ik in huis heb.

Relatie met uw leerlingen

Geef aan op een schaal van 1 tot 5 in welke mate de volgende factoren een bron van stress vormen voor U als docent.

1. geen stress, 2. lichte stress, 3. gemiddelde stress, 4. veel stress, 5. extreme stress

1. Luidruchtige studenten
2. Moeilijke klassen
3. Algemeen misdragen van leerlingen
4. Het niet accepteren van autoriteit van de docent door de leerlingen.
5. Het behouden van discipline / orde / overzicht in de klas
6. Slecht gemotiveerde leerlingen.

Werkdruk

De onderstaande vragen gaan over uw werksituatie en uw beleving daarvan. Wilt u bij elke vraag het antwoord omcirkelen dat het meest op u van toepassing is?

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

1. Moet u erg snel werken tijdens uw werkzaamheden als docent ?
2. Heeft u als docent veel werk te doen?

3.Hoe vaak komt het voor dat u extra hard moet werken om iets af te krijgen?

4.Werk u onder tijdsdruk?

Houding ten opzichte van de verandering die heeft plaatsgevonden

De volgende stellingen hebben betrekking op uw houding tegenover veranderingen. Geef aan in welke mate u het eens bent met deze stellingen

1. geheel mee oneens 2. oneens 3.neutraal 4. eens 5. geheel mee eens

1.Ik beschouw mezelf als openstaand voor de veranderingen die Talentvol ontwikkelen zullen brengen in mijn rol op het werk.

2.Op dit moment voel ik een soort weerstand tegen de voorgestelde veranderingen bij Talentvol ontwikkelen.

3.Ik kijk uit naar de veranderingen in mijn werk die door de invoering van Talentvol ontwikkelen zullen voortkomen.

4.Vindt U het moeilijk om u aan te passen aan veranderingen in uw taken als gevolg van de invoering van Talentvol ontwikkelen?

5.Geeft het veranderen van uw taken als gevolg van de invoering van Talentvol ontwikkelen problemen?

6.Heeft het veranderen van uw taken als gevolg van de invoering van Talentvol ontwikkelen negatieve gevolgen voor u?

7.Ik zou graag willen dat de veranderingen als gevolg van de invoering van Talentvol ontwikkelen uitgesteld zouden worden.

8.Ik span me graag in om de veranderingen van Talentvol ontwikkelen te realiseren

9.De veranderingen van Talentvol ontwikkelen zullen Landstede iets positiefs brengen.

10.Ik vind het een uitdaging om zelf anders te gaan werken door de mogelijkheden, die Talentvol ontwikkelen me bieden.

Werktevredenheid

De volgende stellingen hebben betrekking op uw werktevredenheid. Geef aan in welke mate u het eens bent met de volgende stellingen.

1. geheel mee oneens 2. gedeeltelijk mee oneens 3.neutraal 4. gedeeltelijk mee eens 5. geheel mee eens

1.Ik ben tevreden met mijn huidige werk als docent

2. Alles bij elkaar genomen, ben ik heel tevreden over mijn baan in het onderwijs bij Landstede

3. Ik heb meestal veel plezier in mijn werk als docent.

Betrokkenheid

De volgende vragen gaan over uw relatie met het landschap waar u bij werkt. Geef aan in welke mate u het eens bent met de volgende stellingen.

1. geheel mee oneens 2. gedeeltelijk mee oneens 3. neutraal 4. gedeeltelijk mee eens 5. geheel mee eens

1. Ik ervaar problemen van het landschap als mijn eigen probleem.

2. Ik voel me emotioneel gehecht aan dit landschap

3. Het landschap waar ik les aan geef betekent veel voor mij

4. Ik voel me thuis bij mijn landschap

5. Ik voel me 'als deel van de familie' bij mijn landschap .

6. Ik vind het leuk om over mijn landschap te praten met mensen van buiten de organisatie

7. Ik zou graag de rest van mijn loopbaan in dit landschap willen blijven werken.

8. Ik denk dat ik me aan een ander landschap net zo makkelijk zou hechten als aan dit landschap.

Welbevinden

De volgende vragen gaan over de manier waarop u uw werk beleeft en hoe u zich daarbij voelt.

Wilt u aangeven in hoeverre elke uitspraak op u van toepassing is door steeds het best passende antwoord te kiezen?

1. geheel mee oneens 2. mee oneens 3. mee eens 4. geheel mee eens

1. Er zijn dagen dat ik al moe ben voordat ik naar mijn werk ga.

2. Ik ontdek steeds weer nieuwe en interessante kanten aan mijn werk als docent.

3. De werkbelasting is heel goed te verdragen.

4. Het gebeurt steeds vaker dat ik me afstandelijk over mijn werk als docent uitlaat.

5. Na mijn werk heb ik nu vaak meer tijd nodig om te ontspannen dan voorheen om weer fit te worden.

6. Ik ben steeds meer geneigd om mijn werk bijna "mechanisch" uit te voeren, zonder al te veel na te denken.

7. Tijdens mijn werk voel ik me steeds vaker emotioneel uitgeput.

8. Ik ervaar mijn werk als een echte uitdaging.

- 9.**Na mijn werk voel ik me meestal nog heel fit voor mijn vrijetijdsbesteding.
- 10.Na verloop van tijd heb ik de persoonlijke band met mijn werk in het onderwijs verloren.
- 11.**Normaalgesproken kan ik de hoeveelheid werk goed aan.
- 12.Ik heb het soms helemaal gehad met mijn werkzaamheden als docent.
- 13.Na mijn werk voel ik me meestal slap en fysiek vermoeit.
- 14.**Ik kan me geen ander beroep voorstellen dan docent.
- 15.**Als ik werk voel ik me meestal fit.
- 16.**Ik raak meer en meer betrokken bij mijn werk in het onderwijs.

Aanmaken anonieme code

Omdat uw gegevens anoniem en vertrouwelijk zijn, vragen wij u een persoonlijk code aan te maken.

Deze code maakt het mogelijk om uw antwoorden op deze vragenlijst en op de eerdere vragenlijst aan elkaar te koppelen, zonder dat bekend is wie de gegevens heeft verstrekt.

1. Wat is de eerste letter van de roepnaam van uw moeder?
2. Wat is de eerste letter van de achternaam van uw moeder?
3. Wat is de eerste letter van de roepnaam van uw vader?
4. Wat is de eerste letter van uw Oma's roepnaam (aan uw moeders kant)?
5. Wat is de eerste letter van uw Opa's roepnaam (van uw vaders kant)?

1.	2.	3.	4.	5.

U bent hiermee aan het einde gekomen van de vragenlijst.

Wanneer u nog opmerkingen heeft over de vragenlijst kunt u dit hieronder aangeven.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Hartelijk dank voor het invullen van de vragenlijst!

Bijlage 3 Vragenlijst supervisors

Voor u ligt de vragenlijst ‘Talentvol ontwikkelen’ die onderdeel vormt van het in juni 2007 uitgevoerde onderzoek bij Landstede. De bedoeling van de vragenlijst is om inzicht te verkrijgen in de manier waarop u met de verandering omtrent de invoering van ‘Talentvol ontwikkelen’ bent omgegaan. Op deze manier kunnen de resultaten vergeleken worden met de resultaten van het eerdere onderzoek.

De verwachting is dat het onderzoek in mei 2008 zal worden afgerond. We zullen u een korte weergave van de resultaten van het onderzoek toesturen.

Voordat u begint met het invullen van de lijst, graag even uw aandacht voor enkele aandachtspunten:

- Deze vragenlijst gaat over **uw situatie** en heeft dus een individueel karakter. Vul daarom de vragenlijst in op een rustig moment, waarbij u rustig kunt werken. Het gaat om uw eigen ervaringen en mening en niet om die van anderen. Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 20 minuten.
- De door u verstrekte informatie wordt **anoniem en strikt vertrouwelijk** behandeld. Alleen onderzoekers van de Universiteit van Utrecht krijgen uw gegevens te zien. Er wordt gevraagd naar uw functie binnen Landstede. Dit zorgt ervoor dat resultaten gekoppeld kunnen worden aan de vragenlijst van de docenten. Deze informatie blijft echter strikt anoniem en zal niet teruggekoppeld worden naar de organisatie.
- Voor het slagen van het onderzoek is het belangrijk dat u **alle vragen** invult. Er zijn geen juiste of onjuiste antwoorden. Geef dus aan wat u zelf het best passende antwoord vindt.
- Lees de instructies voorafgaand aan de verschillende onderdelen zorgvuldig door. Let op: de antwoordmogelijkheden kunnen per onderdeel verschillen.
- Zou u, in verband met de voortgang van het onderzoek, zo vriendelijk willen zijn de vragenlijst **binnen 3 weken** in te vullen?

Als u vragen heeft bij het invullen van de lijst kunt u altijd contact met mij opnemen. Ik ben bereikbaar op het volgende nummer of emailadres:

06-51601996

etimmermans@landstede.nl

Esther Timmermans

Dr. Eva Demerouti

Hieronder worden vragen gesteld over Uw persoonlijke achtergrond. Kruis per vraag het hokje aan dat bij u van toepassing is.

1.	Wat is uw geslacht?	<input type="checkbox"/> Vrouw <input type="checkbox"/> Man
2.	Wat is uw leeftijd? Jaar
3.	Wat is de hoogste opleiding die U heeft afgerond?	<input type="checkbox"/> lagere school <input type="checkbox"/> MAVO, LBO <input type="checkbox"/> HAVO, MBO <input type="checkbox"/> VWO <input type="checkbox"/> HBO <input type="checkbox"/> WO <input type="checkbox"/> Anders namelijk:
4.	Hoe lang werkt U reeds in deze organisatie? Jaar Maanden
5.	Hoe lang werkt U reeds in uw huidige functie?Jaar Maanden
6.	Bent u Directeur van een eenheid of Landschapsmanager	<input type="checkbox"/> Directeur <input type="checkbox"/> Landschapsmanager
8.	Hoeveel uur werkt U volgens uw arbeidscontract per week? Uur
9.	Hoeveel uur werkt U daadwerkelijk gemiddeld per week? Uur
10.	Heeft u eerder veranderingen meegemaakt bij een organisatie? (Bij Landstede of andere organisaties)	<input type="checkbox"/> Ja keer (Vul aantal in) <input type="checkbox"/> Nee

Persoonlijke situatie

De volgende vragen gaan over uw persoonlijke situatie op het werk. Geef aan in welke mate u het eens bent met de volgende stellingen.

1. zelden/nooit 2. enigszins 3. behoorlijk 4. in sterke mate 5. In extreme mate

- 1. Ik ben er alert op om negatieve gebeurtenissen in mijn werk als directeur/landschapsmanager te voorkomen.
- 2. Op mijn werk als directeur/landschapsmanager richt ik mijn aandacht altijd op de successen die ik wil behalen.
- 3. Ik stel mezelf vaak negatieve dingen voor die zouden kunnen gebeuren op school tijdens mijn werk.
- 4. Ik denk er altijd over na hoe ik falen in mijn werk op school zou kunnen voorkomen.
- 5. Ik richt mijn aandacht meer op het voorkomen van problemen dan het behalen van mijn doelen in het onderwijs.
- 6. Mijn belangrijkste doel is: voorkomen dat ik word gezien als mislukkeling in mijn werk.
- 7. Als directeur/landschapsmanager streef ik ernaar mijn 'ideale zelf' te behalen – het realiseren van mijn verwachtingen en wensen.
- 8. Ik ben vaak bang dat ik als directeur/landschapsmanager mijn werkdoelen niet zal behalen.
- 9. Ik zie mezelf als iemand die er primair naar streeft om te voldoen aan mijn verplichtingen en verantwoordelijkheden in mijn werk.
- 10. Ik ben erop gebrand om positieve resultaten te behalen in mijn werk.
- 11. Ik denk vaak na over hoe ik successen kan behalen in mijn werk als directeur/landschapsmanager.
- 12. Ik stel me vaak positieve dingen voor waarvan ik hoop dat ze mij tijdens mijn loopbaan in het onderwijs zullen overkomen.
- 13. Ik ben er in mijn werk als directeur/landschapsmanager meer op gericht successen te bereiken, dan falen te voorkomen.
- 14. Ik denk altijd van te voren na over mogelijke problemen die mij als directeur/landschapsmanager kunnen overkomen.

Houding ten opzichte van de verandering die heeft plaatsgevonden

De volgende stellingen hebben betrekking op uw houding tegenover veranderingen. Geef aan in welke mate u het eens bent met deze stellingen

1. geheel mee oneens 2. oneens 3. neutraal 4. eens 5. geheel mee eens

1-Ik sta open voor de veranderingen die Talentvol ontwikkelen gebracht hebben /nog zullen brengen in mijn werk.

2 -Op dit moment voel ik een soort weerstand tegen de voorgestelde veranderingen bij Talentvol ontwikkelen.

3-Ik kijk uit naar de veranderingen in mijn werk die door de invoering van Talentvol ontwikkelen zullen voortkomen.

4-Ik vind het moeilijk om me aan te passen aan de veranderingen in mijn werk als gevolg van veranderingen.

5- Het veranderen van mijn taken als gevolg van de invoering van veranderingen levert problemen voor mij op.

6- Het veranderen van mijn taken als gevolg van de invoering van veranderingen heeft negatieve gevolgen voor mij.

7-Ik zou graag willen dat de veranderingen als gevolg van de invoering van Talentvol ontwikkelen uitgesteld zouden worden.

8-Ik span me graag in om de veranderingen van Talentvol ontwikkelen te realiseren

9-De veranderingen van Talentvol ontwikkelen zullen Landstede iets positiefs brengen.

10-Ik vind het een uitdaging om zelf anders te gaan werken door de mogelijkheden, die Talentvol ontwikkelen me biedt.

Toekomstvisie

De volgende stelling hebben te maken met hoe u over uw toekomst denkt. Geef aan in welke mate u het eens bent met de volgende stellingen.

1. zelden/nooit 2. enigszins 3. behoorlijk 4. in sterke mate 5. In extreme mate

1.In onzekere tijden (zoals bij veranderingen in het onderwijs) verwacht ik meestal het beste.

-2.Als er voor mij iets mis kán gaan, gaat het ook mis.

-3.Ik bekijk de situatie in het onderwijs altijd van de positieve kant, ook bij een innovatie als talentvol ontwikkelen.

-4.Ik ben altijd optimistisch over mijn toekomst, ook na de invoering van talentvol ontwikkelen

-5.Ik verwacht bijna nooit dat de dingen in mijn voordeel uitpakken.

-6.Dingen pakken nooit uit zoals ik dat zou willen.

-7.Ik geloof in het gezegde: "Achter de wolken schijnt de zon."

-8. Ik reken er nauwelijks op dat mij iets goeds overkomt.

Uw gevoel van welzijn

Alles bij elkaar genomen, hoe tevreden of ontevreden bent U tegenwoordig met Uw leven als geheel? schaal 1- 10

Vertrouwen in eigen kunnen

De volgende stellingen hebben te maken met uw vertrouwen in uzelf als directeur/landschapsmanager. Geef aan in welke mate u het eens bent met de volgende stellingen.

1. zelden/nooit 2. enigszins 3. behoorlijk 4. in sterke mate 5. In extreme mate

- 1. Ik voel me goed bij mijn werk als Directeur/Landschapsmanager
- 2. Ik ben er zeker van dat ik de vernieuwingsactiviteiten die te maken hebben met 'Talentvol ontwikkelen', begrijp
- 3. Ik heb er vertrouwen in om problemen op te kunnen lossen die met 'Talentvol ontwikkelen' te maken hebben
- 4. Ik ben goed in staat om aan alle verzoeken die talentvol ontwikkelen met zich meebrengt te voldoen

Persoonlijk gedrag

De volgende stellingen hebben betrekking op het gedrag dat u uit naar uw collega's. Geef aan in welke mate u het eens bent met de volgende stellingen.

1. zelden/nooit 2. enigszins 3. behoorlijk 4. in sterke mate 5. In extreme mate

- 11. Ik laat mijn waardering blijken als mijn teams een positieve bijdrage hebben geleverd aan 'Talentvol ontwikkelen'.
- 12. Ik wijs mijn teams op de negatieve gevolgen van het NIET invoeren van 'Talentvol ontwikkelen'.
- 13. In mijn communicatie heb ik de nadruk gelegd op wat de voordelen zijn van 'Talentvol ontwikkelen'.
- 14. Ik heb aan mijn teams / eenheid duidelijk gemaakt wat de voordelen van 'Talentvol ontwikkelen' zijn voor studenten.
- 15. Ik volg de invoering van 'Talentvol ontwikkelen' nauwlettend.

16. Ik heb de strategische doelen en de visie achter 'Talentvol ontwikkelen' aan de teams uitgelegd.
17. Ik heb met teams gesproken over hoe wij problemen in het implementatie-proces kunnen voorkomen.
18. Ik me vooral beziggehouden met het wegnemen van onzekerheden en twijfels in verband met de invoering van 'Talentvol ontwikkelen'.
19. Ik heb 'Talentvol ontwikkelen' als een positieve uitdaging voor onze organisatie beschreven.
20. Ik heb de overstap naar 'Talentvol ontwikkelen' naar iedereen gepresenteerd als een verplichting.

Het geven van sociale steun

De volgende stellingen hebben betrekking op de mate van sociale steun die u geeft aan uw collega's. Geef aan in welke mate u het eens bent met de volgende stellingen.

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

- 1. Ik ben bereid mijn teams persoonlijk te helpen bij het oplossen van problemen in hun werk als docent.
- 2. Mijn werkrelatie met mijn teams is goed.
- 4. Ik houd rekening met de suggesties van mijn teams voor veranderingen.
- 5. Ik en mijn teams vullen elkaar goed aan.
- 6. Ik begrijp de problemen en behoeften van mijn teams goed.
- 7. Ik zie welk talent mijn teams in huis hebben.

Koppelvraag:

Bij welke landschap/eenheid binnen Landstede bent u werkzaam?

Netwerkvragen

De volgende vragen hebben betrekking op de mate waarop u gebruik maakt van uw collega's. Geef bij ieder type collega aan in welke mate u er gebruik van maakt.

1. nooit 2. soms 3. regelmatig 4. vaak 5. dagelijks

1. Met welke van de volgende typen collega's heeft u **vertrouwelijk overleg** over uw werk? (1 = nooit tot 5 = dagelijks)
 - a. Leden College van Bestuur Landstede

- b. Directeuren of landschapmanagers van uw eenheid of landschap.
- c. Directeuren of landschapsmanagers van een andere eenheid of ander landschap
- d. Docenten binnen uw onderwijsgroep

2. In welke mate gaat u naar de volgende typen collega's voor **advies over uw werkzaamheden**?

(1= nooit 5= dagelijks)

- a. Leden College van Bestuur Landstede
- b. Directeuren of landschapmanagers van uw eenheid of landschap.
- c. Directeuren of landschapsmanagers van een andere eenheid of ander landschap
- d. Docenten binnen uw onderwijsgroep

3. In welke mate komen de volgende typen collega's naar u voor **advies over hun werkzaamheden**?

(1= nooit 5= dagelijks)

- a. Leden College van Bestuur Landstede
- b. Directeuren of landschapmanagers van uw eenheid of landschap.
- c. Directeuren of landschapsmanagers van een andere eenheid of ander landschap
- d. Docenten binnen uw onderwijsgroep

3. In hoeverre bent u **voor het goed uitvoeren van uw werkzaamheden** afhankelijk van de volgende typen collega's?

(1= helemaal niet afhankelijk 5= zeer afhankelijk)

- a. Leden College van Bestuur Landstede
- b. Directeuren of landschapmanagers van uw eenheid of landschap.
- c. Directeuren of landschapsmanagers van een andere eenheid of ander landschap
- d. Docenten binnen uw onderwijsgroep