

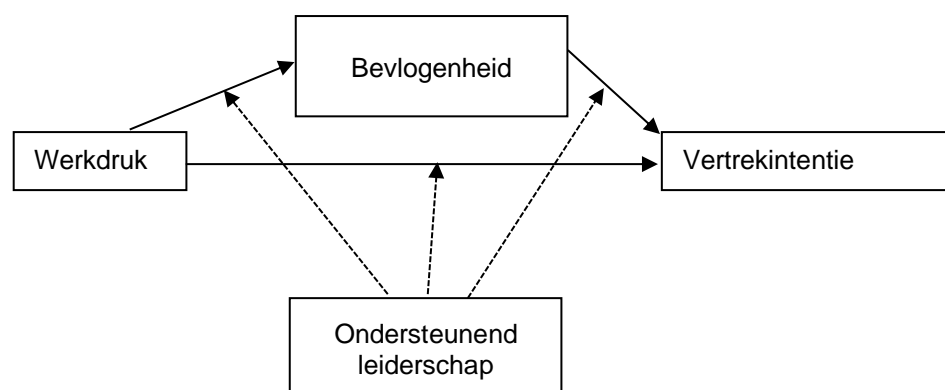
Prof. dr. Didier Fouarge, hoogleraar economie ROA, Maastricht University
Dr. Ruud Gerards, onderzoeksleider ROA, Maastricht University
Annemarie Künn-Nelen, projectmanager / onderzoeker ROA, Maastricht University

Werkdruk, bevlogenheid en vrijwillig vertrek in de publieke sector

Ondanks de roerige tijden waarin de economie nu verkeert heerst er krapte op de arbeidsmarkt. Deze treft vooral werkgevers in de publieke sector, zoals het onderwijs, de zorg en de politie. Krapte vertaalt zich doorgaans in grotere belasting voor het zittend personeel, toenemende werkdruk, een grotere kans op verzuim (burn-out), maar ook op meer fouten in het werk, orders die blijven liggen, deadlines die niet gehaald worden, lagere baantevredenheid, hogere 'vertrekintentie' en hoger daadwerkelijk vrijwillig vertrek/verloop. Wij richten ons met deze studie op de relatie tussen werkdruk en de 'vertrekintentie': de intentie tot vrijwillige baanmobiliteit. Onze hypothese is, dat een hogere werkdruk verband houdt met meer vertrekintenties. Daarbij onderzoeken we of de bevlogenheid van werknemers, oftewel de toewijding in het werk, als transmissie-mechanisme optreedt, en of ondersteunend leiderschap een dempende rol kan spelen.

Deze onderzoeksopzet is theoretisch onderbouwd met het Job Demands-Resources (JD-R)-model (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001). Het JD-R model veronderstelt dat *job demands* stressoren kunnen zijn die verband houden met bijvoorbeeld burn-out en verminderde productiviteit. Daarnaast veronderstelt het model dat *job resources* motivatoren zijn die als buffer kunnen werken tegen de stressende effecten van de *job demands*. In termen van dit model is werkdruk een *job demand* en zijn bevlogenheid en ondersteunend leiderschap *job resources*. Hieronder is het model schematisch weergegeven.

Figuur 1. Schematisch model



In de volgende sectie geven wij een beknopt overzicht van de relevante literatuur. Vervolgens gaan wij in op de door ons toegepaste statistische methode en de operationalisering van de variabelen. Daarna presenteren

wij de resultaten van zowel beschrijvende als multivariate analyses. Ten slotte trekken wij enkele beleidsconclusies.

Literatuuroverzicht

Omwille van de beknoptheid baseren we ons literatuuroverzicht op overzichtsstudies, zoals die van Rubenstein et al. (2018) over de antecedenten van vertrekintentie. Daarin hebben zij de resultaten van 316 studies over vertrekintentie verwerkt.

Uit onderzoek van Widerszal-Bazyl et al. (2008) blijkt dat vertrekintentie voor een aanzienlijk deel gedreven wordt door ongunstige werkomstandigheden (waaronder werkdruk). De recente uitgebreide overzichtsstudie over vertrekintentie van Rubenstein et al. (2018) bevestigt de positieve relatie tussen werkstress en vertrekintentie. Dit leidt tot onze eerste hypothese:

H1: Werkdruk is positief gerelateerd aan de vertrekintentie.

Van den Broeck et al. (2008) laten zien dat werkdruk een van de *job demands* is die bevologenheid vermindert. Volgens onder meer Baethge et al. (2018) is de relatie tussen werkdruk en bevologenheid echter tweeledig. Een stijgende werkdruk die van korte duur is, bijvoorbeeld bij een naderende deadline, kan een positief effect hebben op de bevologenheid. Daarentegen leidt continue of langdurige blootstelling aan hoge werkdruk tot lagere bevologenheid (Baethge et al., 2018). Wij leiden de volgende hypothese af.

H2: Aanhoudende werkdruk is negatief gerelateerd aan de bevologenheid.

Volgens het JD-R-model kunnen *job resources* echter de bevologenheid verhogen (Bakker, 2014). Aspecten van het werk die helpen om doelen te bereiken, *job demands* te verminderen en persoonlijke ontwikkeling te bevorderen, worden over het algemeen als *job resources* gezien (Demerouti et al., 2001; Bakker en Albrecht, 2018). Ondersteunend leiderschap, waarbij de leidinggevende aanmoedigt en stimuleert (Schyns et al., 2009), is zo'n *job resource*, wat leidt tot de volgende hypothese:

H3: De negatieve relatie tussen werkdruk en bevologenheid is minder sterk naarmate er meer ondersteunend leiderschap ervaren wordt.

De overzichtsstudie over vertrekintentie van Rubenstein et al. (2018) vindt een aanzienlijk negatief effect van bevologenheid op vertrekintentie. Ze noemen bevologenheid zelfs als variabele die mogelijk een unieke bijdrage levert aan vertrekintentie. Dit leidt tot onze vierde hypothese:

H4: Bevologenheid is negatief gerelateerd aan de vertrekintentie.

Data en variabelen

Wij maken gebruik van de data van het WERKonderzoek 2019, die zich richten op de werkbeleving van medewerkers in de publieke sector. Het WERKonderzoek is uitgevoerd door het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). Het onderzoek is in 2019 onder bijna 100.000 ambtenaren afgenomen. De steekproef die wij voor onze analyses gebruiken bestaat uit 31.056 ambtenaren die antwoord hebben gegeven op alle vragen die voor onze studie relevant zijn (merk op dat de vragenlijst verschillend waren tussen de subsectoren van de publieke sector). Onze analyses spitsen zich toe op (1) de gehele publieke sector en (2) de

subsector openbaar bestuur en (3) de subsector onderwijs. Deze twee subsectoren vertegenwoordigen samen 90% van alle werkenden in onze steekproef. In tabel 2 tonen we ook beschrijvende statistieken voor de subsectoren 'gemeenschappelijke regelingen' en 'ZBO's', maar het aantal werkenden in die sectoren is te klein voor aparte analyses (zij maken wel deel uit van de analyses voor de publieke sector als geheel). Wij operationaliseren de vertrekintentie aan de hand van de vraag 'Bent u momenteel op zoek naar een andere functie?', waarop respondenten met ja of nee konden antwoorden. Wij coderen een nee als een 0 en een ja als een 1.

Werkdruk/herstelbehoefte

Wij kunnen de werkdruk niet operationaliseren door middel van een directe vraag over werkdruk, omdat een dergelijke vraag alleen in het onderwijs is gesteld en niet in andere publieke sectoren zoals het openbaar bestuur. Daarom gebruiken wij een vraag over de herstelbehoefte van medewerkers als 'proxy-variabele', waarmee wij bij benadering de werkdruk meten. Deze vraag over herstelbehoefte bestaat uit drie items waarop respondenten konden antwoorden op een vijfpuntschaal van 'helemaal oneens' tot 'helemaal eens'. De drie items zijn 'Wanneer ik thuiskom van mijn werk ben ik volledig uitgeput', 'Als ik thuiskom, moeten ze me even met rust laten', 'Het komt vaak voor dat ik na een werkdag door vermoeidheid niet meer toekom aan andere dingen'. Wij hebben een nieuwe variabele gemaakt, gevormd door het ongewogen gemiddelde van de antwoorden op deze drie items. Deze hebben we dusdanig gecodeerd dat hoe hoger de waarde, hoe meer men moet herstellen (en hoe hoger wij de werkdruk veronderstellen). Om te verkennen of deze variabele over herstelbehoefte inderdaad een geschikte benadering van de werkdruk biedt, hebben wij voor respondenten uit het onderwijs (die als enigen beide vragen hebben beantwoord) gekeken naar de correlatie tussen beide variabelen. De sterk significante positieve correlatie van 0,5 die wij tussen deze variabelen vinden, maakt het plausibel om te veronderstellen dat de herstelbehoefte gebruikt kan worden om werkdruk te benaderen.¹

'Het lijkt erop dat de bevlogenheid in het onderwijs de sector minder sterk 'vatbaar' maakt voor negatieve effecten van werkdruk dan in het openbaar bestuur.'

De variabele bevlogenheid is gemeten met drie items: 'Mijn werk inspireert me', 'Ik voel me gelukkig als ik intensief aan het werk ben' en 'Als ik 's ochtends wakker word, heb ik zin om aan het werk te gaan'. Deze items zijn beantwoord op een vijfpuntschaal lopend van 'helemaal oneens' tot 'helemaal eens'. Wij hebben een nieuwe variabele gemaakt, gevormd door het ongewogen gemiddelde van de antwoorden op deze drie items, en dusdanig gecodeerd dat hoe hoger de waarde hoe meer bevlogen men is.

Leiderschap

De variabele ondersteunend leiderschap is gemeten met elf items die alle beantwoord zijn op een vijfpuntschaal van 'helemaal oneens' tot 'helemaal eens'. Voorbeelden van deze items zijn 'Mijn direct leidinggevende houdt rekening met mijn persoonlijke wensen', 'Mijn direct leidinggevende moedigt

¹ Wij hebben nog een tweede vraag verkend die mogelijk als indicatie voor werkdruk had kunnen dienen, namelijk de vraag in hoeverre respondenten tevreden zijn met 'De hoeveelheid werk'. Wij zouden kunnen aannemen dat een grote mate van ontevredenheid met de hoeveelheid werk op een te hoge werkdruk zou kunnen duiden. Echter, omdat het ook goed denkbaar is dat met ontevreden is met de hoeveelheid werk als men juist te weinig werk om handen heeft, hebben wij besloten deze vraag niet te gebruiken als indicatie voor werkdruk.

me aan mijn talenten te benutten' en 'Mijn direct leidinggevende biedt me mogelijkheden om nieuwe vaardigheden te leren'. Wij hebben een nieuwe variabele gemaakt, gevormd door het ongewogen gemiddelde van de antwoorden op deze elf items, en dusdanig gecodeerd dat hoe hoger de waarde hoe men de perceptie ervaart van ondersteunend leiderschap.

Resultaten

Beschrijvende statistieken

In tabel 1 tonen we allereerst de correlaties tussen de variabelen en de interne consistentie van de variabelen die uit meerdere items zijn samengesteld. De interne consistentie van de drie variabelen die uit meerdere items zijn samengesteld is zonder uitzondering goed tot zeer goed. Wat betreft de correlaties zien we de verwachte positieve significante correlatie tussen werkdruk en vertrekintentie en de verwachte negatieve significante correlatie tussen werkdruk en bevlogenheid. Dit is in lijn met hypothesen 1 en 2. Ook volgens verwachting (hypothese 4) is de significant negatieve correlatie tussen bevlogenheid en vertrekintentie. Daarnaast zien we een significant negatieve correlatie tussen ondersteunend leiderschap en werkdruk en een significante positieve correlatie tussen ondersteunend leiderschap en bevlogenheid. Dat is in overeenstemming met hypothese 3.

Tabel 1. Correlaties tussen variabelen en interne consistentie van variabelen

	Vertrekintentie	Werkdruk	Bevlogenheid	Ondersteunend leiderschap
Vertrekintentie				
Werkdruk	0.12*	(0.85)		
Bevlogenheid	-0.26*	-0.26*	(0.79)	
Ondersteunend leiderschap	-0.23*	-0.15*	0.34*	(0.92)

Noot: * betekent $P < 0.001$. Interne consistentie: Cronbach's alpha tussen haakjes op de diagonaal.

In tabel 2 tonen we de gemiddelden en standaarddeviaties op de betrokken variabelen naar de diverse hoofdsectoren. Sommige verschillen tussen sectoren en het gemiddelde over alle sectoren hebben we nader onderzocht met tweezijdige t-tests. Omwille van de bondigheid tonen we die resultaten hier niet, maar als we hieronder spreken van significante verschillen betreft het een significant verschil ($p < 0.01$) op een tweezijdige t-test. We vinden geen verschillen in de mate van vertrekintentie van ambtenaren tussen sectoren. De werkdruk ligt in het openbaar bestuur significant lager en in het onderwijs significant hoger dan gemiddeld. Daar staat tegenover dat de bevlogenheid en de mate waarin medewerkers ondersteunend leiderschap ervaren in het openbaar bestuur significant lager en in het onderwijs significant hoger liggen dan gemiddeld.

Tabel 2. Gemiddelden en standaarddeviaties (tussen haakjes) naar sector

	Totaal over alle sectoren	Openbaar bestuur	Onderwijs	Gemeenschappelijke regelingen	Zelfstandig bestuursorgaan
Vertrekintentie	0.17 (0.38)	0.17 (0.38)	0.17 (0.38)	0.16 (0.37)	0.16 (0.37)
Werkdruk	2.84 (0.92)	2.69 (0.89)	2.99 (0.93)	2.64 (0.88)	2.76 (0.92)

Bevlogenheid	3.82 (0.66)	3.77 (0.65)	3.86 (0.67)	3.80 (0.66)	3.78 (0.69)
Ondersteunend leiderschap	3.38 (0.71)	3.36 (0.68)	3.41 (0.72)	3.37 (0.70)	3.36 (0.73)
<i>n</i>	31.056	12.870	14.975	1.979	1.232

Multivariate regressieanalyse

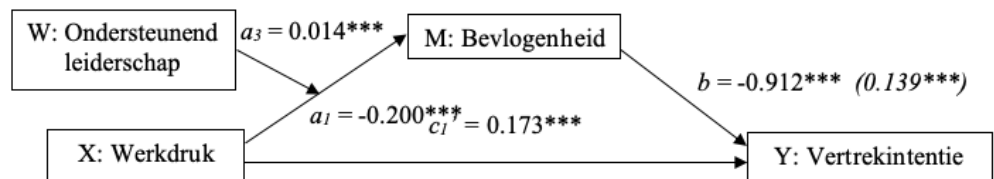
Alle modellen die wij in deze sectie beschrijven hebben wij getest met de PROCESS- methode (versie 3.4) voor mediatie-analyse in SPSS (Preacher en Hayes, 2008). Deze methode gebruikt OLS (of in geval van binaire uitkomstvariabelen een logit) om alle coëfficiënten te schatten.

Allereerst hebben wij voor de 31.056 respondenten van de publieke sector als geheel, het model verkend zoals in figuur 1 weergegeven. Hierbij hebben wij de mogelijkheid opengehouden dat leiderschap als moderator zou kunnen optreden op alle paden tussen de variabelen. In dit model (omwille van bondigheid hier niet weergegeven) bleek ondersteunend leiderschap geen matigende rol te spelen in de relatie tussen bevlogenheid en vertrekintentie noch in de directe relatie tussen werkdruk en vertrekintentie.

Aangepast model

Vervolgens hebben wij het aangepaste model opnieuw geschat, met alleen de mogelijkheid voor een matigende rol van ondersteunend leiderschap in de relatie tussen werkdruk en bevlogenheid. De uitkomsten van dit model zijn in figuur 2 schematisch weergegeven, voor de publieke sector als geheel. Allereerst zien we, overeenkomstig hypothese 1, een significant positieve relatie tussen werkdruk en de vertrekintentie, en, overeenkomstig hypothese 2, een significante negatieve relatie tussen werkdruk en bevlogenheid. Daarnaast zien we een negatieve relatie tussen bevlogenheid en vertrekintentie, geheel in lijn met hypothese 4. Tot slot observeren we een positieve relatie tussen ondersteunend leiderschap op de negatieve relatie tussen werkdruk en bevlogenheid. Dit houdt in dat hoe hoger de mate van ondersteunend leiderschap werknemers in de publieke sector ervaren, hoe kleiner het negatieve effect van werkdruk op de bevlogenheid (in lijn met hypothese 3). Hoe meer ondersteunend leiderschap wordt ervaren, hoe kleiner dus ook het indirecte effect van werkdruk via bevlogenheid op vertrekintentie.

Figuur 2: Gemodereerd mediatiemodel van direct en indirecte effecten van werkdruk op vertrekintentie voor de *gehele publieke sector*.



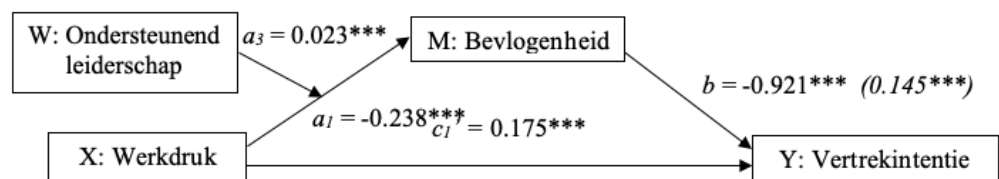
Noot: Indirect effect van werkdruk via bevoegenheid op vertrekintentie bij gemiddelde mate van ondersteunend leiderschap wordt berekend als $(a_1 + a_3 * W) * b$ en staat tussen haakjes schuingedrukt. Direct effect van werkdruk op vertrekintentie is c_1' . * $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$.

'Zelfs een maximaal niveau van ondersteunend leiderschap kan de relatie van werkdruk op bevoegenheid en vertrekintentie niet helemaal wegnemen.'

Figuur 3 toont dezelfde analyse voor alleen de sector openbaar bestuur. De negatieve relatie tussen werkdruk en bevoegenheid ($a_1 = -0.238***$) is iets groter dan bij het gemiddelde van de hele publieke sector uit figuur 2 ($a_1 = -0.200***$). Daar staat tegenover dat het dempende effect van ondersteunend leiderschap in de sector openbaar bestuur ($a_3 = 0.023***$) groter is dan in de gehele publieke sector ($a_3 = 0.014***$). Interessanter wordt het als we kijken naar figuur 4, die dezelfde analyse toont voor de sector onderwijs. Vergeleken met het openbaar bestuur ($a_1 = -0.238***$ in figuur 3) is de relatie tussen werkdruk en bevoegenheid in het onderwijs ($a_1 = -0.184***$) flink kleiner.

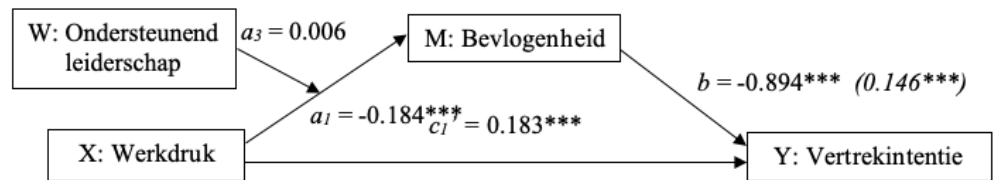
Daarnaast is ook de negatieve relatie tussen bevoegenheid en vertrekintentie in het onderwijs ($b = -0.894***$) kleiner dan in het openbaar bestuur ($b = -0.921***$ in figuur 3). Wat nog het meest opvalt, is dat de rol van ondersteunend leiderschap in de relatie tussen werkdruk en bevoegenheid in het onderwijs niet significant is. Door het ontbreken van dit dempend effect in de onderwijssector is het indirecte effect van werkdruk op vertrekintentie in het onderwijs net zo groot als in het openbaar bestuur, ondanks de relatief kleinere rol die werkdruk op de bevoegenheid speelt en die bevoegenheid op de vertrekintentie speelt in het onderwijs. Tot slot is het directe effect van werkdruk op vertrekintentie (c_1') in het onderwijs groter dan in het openbaar bestuur en de publieke sector als geheel.

Figuur 3: Gemodereerd mediatiemodel van direct en indirecte effecten van werkdruk op vertrekintentie voor de sector *openbaar bestuur*



Noot: Indirect effect van werkdruk via bevoegenheid op vertrekintentie bij gemiddelde mate van ondersteunend leiderschap wordt berekend als $(a_1 + a_3 * W) * b$ en staat tussen haakjes schuingedrukt. Direct effect van werkdruk op vertrekintentie is c_1' . * $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$.

Figuur 4: Gemodereerd mediatiemodel van direct en indirecte effecten van werkdruk op vertrekintentie voor de sector onderwijs.

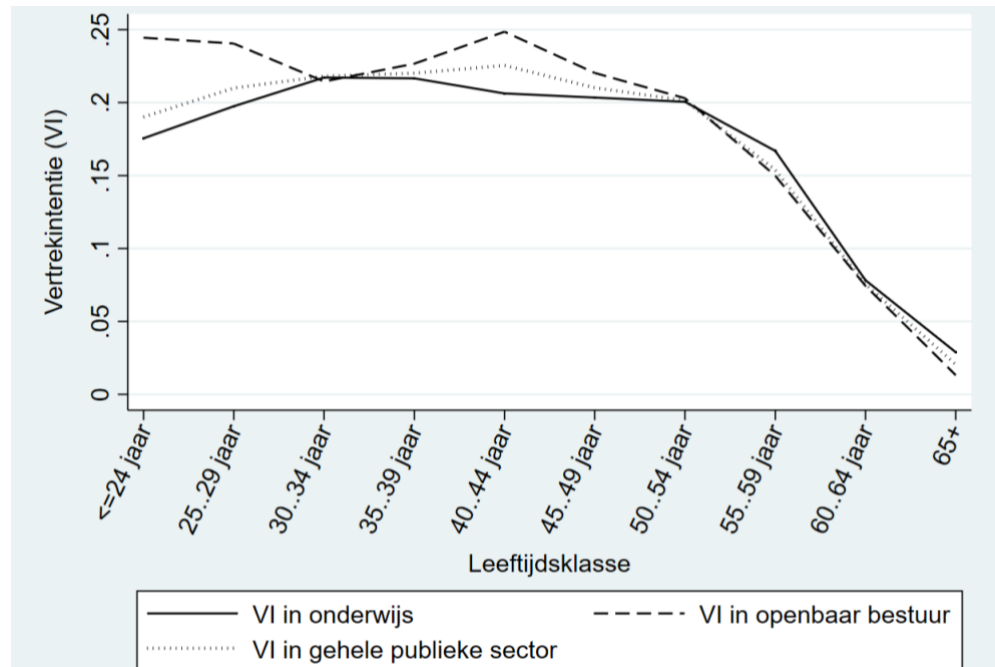


Noot: Indirect effect van werkdruk via bevoegenheid op vertrekintentie bij gemiddelde mate van ondersteunend leiderschap wordt berekend als $(a_1 + a_3 * W) * b$ en staat tussen haakjes schuingedrukt. Direct effect van werkdruk op vertrekintentie is c_1' . * $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$.

Aanvullende analyses

We hebben twee aanvullende analyses gedaan om te zien of de leeftijd of persoonlijkheid van respondenten nog een rol kunnen spelen in de relatie tussen werkdruk en vertrekintentie. Ten eerste hebben we gekeken of de vertrekintentie naar leeftijd van de respondenten zich in de diverse sectoren vergelijkbaar ontwikkelt. Figuur 5 toont dat de relatie tussen vertrekintentie en leeftijd over alle sectoren vrijwel hetzelfde is. Leeftijd zal dus niet tot relevante verschillen in uitkomsten tussen sectoren leiden.

Figuur 5: Vertrekintentie naar leeftijd en sector



Persoonlijkheid is in eerder onderzoek in verband gebracht met arbeidsmarktbeslissingen van personen (Borghans et al. 2008), bevoegenheid (Inceoglu & Warr, 2011) en vertrekintenties (Allen et al., 2005). In een additionele analyse controleren wij in welke mate de uitkomsten uit figuren 2 t/m 4 gevoelig zijn voor het wel of niet controleren voor persoonlijkheidskenmerken van de respondenten. Dit doen wij door de persoonlijkheidskenmerken uit de zogeheten Big Five: neuroticisme

(emotionele instabiliteit), extraversie, openheid, vriendelijkheid en gewetensvolheid (Goldberg et al., 2006) op te nemen in de analyses. Tabel 3 toont allereerst hoe respondenten uit de verschillende sectoren zichzelf inschatten op deze vijf persoonlijkheidskenmerken. Het meeste valt op dat respondenten uit de sector onderwijs op alle persoonskenmerken hoger scoren dan respondenten uit andere sectoren.

Emotionele stabiliteit

Wanneer we deze variabelen als controlevariabelen toevoegen aan de analyses, zien we dat in alle sectoren neuroticisme negatief significant gerelateerd is aan de vertrekintentie. Neuroticisme wordt in de literatuur soms ook in omgekeerde vorm geïnterpreteerd, als 'emotionele stabiliteit'. Hoe meer neuroticisme en hoe minder emotionele stabiliteit, hoe minder vertrekintentie en vice versa. Daarnaast zien we in alle sectoren een positief significant verband tussen extraversie en vertrekintentie en tussen openheid en vertrekintentie. Voor de persoonlijkheidskenmerk vriendelijkheid vinden we in het onderwijs een verband met een significant lagere vertrekintentie en in het openbaar bestuur en de publieke sector als geheel geen significante relatie met vertrekintentie. De persoonlijkheidskenmerk gewetensvolheid kent voor het onderwijs een positief significante relatie met vertrekintentie, maar in het openbaar bestuur en de gehele publieke sector geen significant verband.

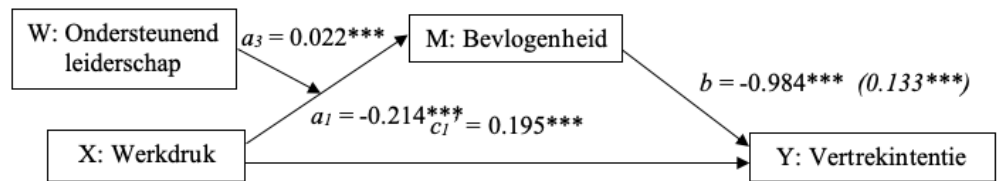
Persoonlijkheidskenmerken onderwijs

Van belang is dat het controleren voor persoonlijkheidskenmerken in de analyses voor de sector openbaar bestuur en de publieke sector als geheel niet tot noemenswaardig andere uitkomsten leidt dan de analyses zonder deze variabelen, zoals eerder weergegeven in figuren 2 en 3. Voor de sector onderwijs zien we wel interessante veranderingen. Daarom hebben we de resultaten voor de analyses inclusief persoonlijkheidskenmerken voor de sector onderwijs in figuur 6 weergegeven. Wanneer we deze vergelijken met de eerdere analyse voor de sector onderwijs (figuur 4) zien we dat het dempende effect van ondersteunend leiderschap op de relatie tussen werkdruk en bevlogenheid nu wel significant is. Dat betekent dat wat voor de andere sectoren geldt, nu ook voor het onderwijs geldt. Hoe meer ondersteunend leiderschap medewerkers ervaren, hoe minder de werkdruk op de bevlogenheid lijkt te drukken en hoe kleiner de uiteindelijke indirecte relatie met de vertrekintentie.

Tabel 3. Gemiddelden en standaarddeviaties (tussen haakjes) naar voornaamste sectoren

	Totaal over alle sectoren	Openbaar bestuur	Onderwijs
Neuroticisme	2.42 (0.73)	2.39 (0.71)	2.46 (0.75)
Extraversie	3.63 (0.77)	3.59 (0.78)	3.67 (0.77)
Openheid	3.71 (0.73)	3.64 (0.73)	3.78 (0.73)
Vriendelijkheid	3.99 (0.62)	3.94 (0.62)	4.03 (0.61)
Gewetensvolheid	4.08 (0.61)	4.07 (0.61)	4.09 (0.62)
<i>n</i>	30.690	12.719	14.797

Figuur 6: Gemodereerd mediatie model van direct en indirecte effecten van werkdruk op vertrekintentie voor de sector *onderwijs*, rekening houdend met persoonlijkheidskenmerken.



Noot: Indirect effect van werkdruk via bevoegenheid op vertrekintentie bij gemiddelde mate van ondersteunend leiderschap wordt berekend als $(a_1 + a_3 * W) * b$ en staat tussen haakjes schuingedrukt. Direct effect van werkdruk op vertrekintentie is c_1' . * $p < 0.1$, ** $p < 0.05$, *** $p < 0.01$.

Discussie en mogelijke implicaties

In dit artikel onderzoeken wij de relatie tussen job demands (werkdruk) en job resources (bevoegenheid en ondersteunend leiderschap) op vertrekintenties van werknemers in de publieke sector. De hypothesen zijn dat werkdruk de vertrekintenties van werknemers vergroten terwijl bevoegenheid deze verkleinen, dat werkdruk de bevoegenheid onder druk zet, en dat ondersteunend leiderschap een dempend effect heeft op deze relaties. Het lijkt erop dat de bevoegenheid in het onderwijs de sector minder sterk 'vatbaar' maakt voor negatieve effecten van werkdruk dan in het openbaar bestuur. Werkdruk leidt in het onderwijs tot minder daling in bevoegenheid dan in andere sectoren, waardoor ook de impact van werkdruk op de vertrekintentie kleiner is. Uit aanvullende analyses blijkt dat uiteindelijk in alle sectoren de mate van ondersteunend leiderschap een dempend effect kan hebben op de negatieve relatie tussen werkdruk aan de ene kant en bevoegenheid en vertrekintentie aan de andere kant. Hierbij moet wel aangetekend worden dat zelfs een maximaal niveau van ondersteunend leiderschap de indirecte relatie van werkdruk op bevoegenheid en vertrekintentie niet helemaal kan wegnemen. Op zijn best kunnen beleidsinterventies gericht op het vergroten van ondersteunend leiderschap de relatie tussen werkdruk, bevoegenheid en vertrekintentie dus een stuk dempen, maar slechts tot op zekere hoogte. Daarmee blijft de directe relatie tussen werkdruk en bevoegenheid erg belangrijk. Deze directe relatie tussen werkdruk en vertrekintentie is in het onderwijs groter dan in het openbaar bestuur en gemiddeld in de publieke sector gemiddeld. Dat duidt er wellicht op dat het onderwijs, ondanks de grootste (intrinsieke) bevoegenheid en dempende werking van ondersteunend leiderschap, het meest moet vrezen voor een vertrek van personeel bij toenemende werkdruk. Hier kan wellicht, behalve het verlagen van de werkdruk zelf, relatief weinig aan dempende maatregelen tegenin worden gebracht.

Literatuurlijst

- Allen, D. G., Weeks, K. P., & Moffitt, K. R. (2005). Turnover intentions and voluntary turnover: the moderating roles of self-monitoring, locus of control, proactive personality, and risk aversion. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 980.
- Baethge, A., Vahle-Hinz, T., Schulte-Braucks, J., & van Dick, R. (2018). A matter of time? Challenging and hindering effects of time pressure on work engagement. *Work & Stress*, 32(3), 228-247.
- Bakker, A.B. (2014). "Daily fluctuations in work engagement: an overview and current directions". *European Psychologist*. Vol. 19 No. 4. pp. 227-236.
- Bakker, A. and Albrecht, S. (2018), "Work engagement: current trends", *Career Development International*, Vol. 23 No. 1, pp. 4-11.

Bakker, A.B. and Demerouti, E. (2007), "The job demands-resources model: state of the art", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22 No. 3, pp. 309-328.

Borghans, Lex, Angela L. Duckworth, James J. Heckman, and Bas Ter Weel. "The economics and psychology of cognitive and non-cognitive traits." *Journal of Human Resources* 43, no. 4 (2008): 972-1059.

Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. and Schaufeli, W.B. (2001), "The job demands-resources model of burnout", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86 No. 3, pp. 499-512.

Dijksman, S., Gerards, R., de Grip, A., van Eldert, P., & Veth, J. (2018). *Arbeidsmarktmonitor metalektro 2017*. (ROA External Reports). A+O Metalektro.

Goldberg, L. R., Johnson, J. A., Eber, H. W., Hogan, R., Ashton, M. C., Cloninger, C. R., & Gough, H. G. (2006). The international personality item pool and the future of public-domain personality measures. *Journal of Research in personality*, 40(1), 84-96.

Inceoglu, I., & Warr, P. (2011). Personality and job engagement. *Journal of Personnel Psychology*. 10, 177-181

Jourdain, G., & Chênevert, D. (2010). Job demands-resources, burnout and intention to leave the nursing profession: A questionnaire survey. *International journal of nursing studies*, 47(6), 709-722.

Künn-Nelen, A. (2019). *Position paper voor Rondetafelgesprek Arbeidsmarktbeleid in de zorg*, Tweede Kamer, 28 januari 2019.

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior research methods*, 40(3), 879-891.

ROA (2019). *De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2024*. ROA-R-2019/7, Maastricht.

Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2018). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology*, 71(1), 23-65.

Schyns, B., van Veldhoven, M., & Wood, S. (2009). Organizational climate, relative psychological climate and job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & stress*, 22(3), 277-294.