

WELBEVINDEN VAN DE MEDEWERKER

*Een kwantitatief onderzoek naar het verband tussen werkbronnen en de
psychologische basisbehoeften bij thuiszorgmedewerkers.*

Maartje Langman-Strijker

SAXION HOGESCHOOL / LIVIO



Titel: Welbevinden van de medewerker
Een kwantitatief onderzoek naar het verband tussen werkbronnen en de psychologische basisbehoeften van thuiszorgmedewerkers.

Auteur: Maartje Langman–Strijker

Academie: Mens & Maatschappij

Opleiding: Master Health Care & Social Work

Opleidingsinstituut: Saxion Hogeschool, locatie Enschede

Plaats: De Lutte

Datum: 11 januari 2019

1^{ste} beoordelaar: drs. Astrid Altena

2^{de} beoordelaar: Richard Evering, PhD

Voorwoord

Voor u ligt de masterthesis ter afronding van de Master Health Care & Social Work aan het Saxion te Enschede. Dit onderzoek is uitgevoerd in samenwerking met Livio, dit is tevens de organisatie waar ik als onderzoeker werkzaam ben als wijkverpleegkundige en stafadviseur voor de afdeling beleid. De onderzoeksperiode was van februari 2018 tot en met januari 2019.

Tijdens het gehele proces, van het opstellen van een onderzoeksvraag naar het opstellen van een enquête tot aan het analyseren van de data ben ik bijgestaan door mijn begeleider vanuit de organisatie, Henk Eleveld en Hariëtte de Groot, en mijn begeleiders vanuit het Saxion Astrid Altena en Richard Evering. Zij stonden ten alle tijde klaar voor mij wanneer ik even vastliep en er zelf niet meer uit kwam.

Bij deze wil ik graag mijn begeleiders bedanken voor de ontzettend prettige begeleiding en ondersteuning tijdens dit proces. Daarnaast wil ik de medewerkers van Livio bedanken die hebben meegewerkt aan dit onderzoek en natuurlijk de organisatie Livio voor het bijdragen aan deze studie, waardoor het mogelijk was deze studie te volgen. Ook wil ik mijn familie, vrienden en medestudenten bedanken voor de steun die zij mij hebben gegeven tijdens het schrijven van deze masterthesis. In het bijzonder mijn man die altijd voor mij klaar stond om mij weer te motiveren tot een goede afronding van deze masterthesis!

Ik wens u veel leesplezier toe.

Maartje Langman–Strijker,

De Lutte, 11 januari 2019

Samenvatting

Inleiding Sinds de transitie van de langdurige zorg in 2015 is er veel veranderd binnen de wijkverpleging. Deze veranderingen hebben een grote impact gehad op de medewerkers. Mede door deze veranderingen is het welbevinden van de medewerker onder druk komen staan. Hierdoor is de behoefte ontstaan om te onderzoeken of er een verband is tussen werk gerelateerde factoren (voorspelbaarheid, duidelijk rol, erkenning, invloed en mogelijkheid tot ontwikkeling) en de drie psychologische basisbehoeften (autonomie, competentie en relatie) vanuit de self-determination theory (SDT). Op basis hiervan kunnen er gerichte aanbevelingen worden gedaan over het verhogen van het welbevinden van de medewerker.

Methode Dit is een kwantitatief cross-sectioneel onderzoek. Alle medewerkers van de thuiszorgorganisatie Livio zijn benaderd voor deelname (N=603). Er is een digitale enquête verstuurd met behulp van het programma Qualtrics. Deze enquête is gebaseerd op gevalideerde vragenlijsten. De Spearman's Rho is gebruikt om het verband tussen de werkbronnen en de drie psychologische basisbehoeften te toetsen. **Resultaten** Er zijn 121 volledig ingevulde enquêtes teruggekomen. Gebleken is dat autonomie, competentie en relatie een verband hebben met de werkbronnen voorspelbaarheid, duidelijke rol, erkenning, invloed en mogelijkheid tot ontwikkeling. Met de werkbron kwaliteit van leiderschap is geen verband gevonden. **Conclusie** Geconcludeerd kan worden dat wanneer de werkbronnen voorspelbaarheid, duidelijke rol, erkenning, invloed en mogelijkheid tot ontwikkeling in hogere mate aanwezig zijn bij medewerkers, zij meer in de drie psychologische basisbehoeften autonomie, competentie en relatie zullen worden bevredigd. Volgens bestaande literatuur heeft dit tot resultaat dat er sprake is van een hoger welbevinden bij de medewerker, betere werkprestaties geleverd worden en er sprake is van een hogere autonome motivatie. **Aanbevelingen** Geadviseerd wordt om als organisatie te investeren in de werkbronnen, die vanuit dit onderzoek naar voren komen, om het welbevinden van de medewerkers te verhogen.

Abstract

Introduction Since the transition of long-term care in 2015, a lot has changed within district home care nursing. These changes had a big impact on employees. Partly due to these changes, employee well-being has come under pressure. Therefore, the need has risen to investigate which factors influence the well-being of the employee. This has been done by investigating the relationship between work related factors (predictability, role clarity, recognition, influence and possibility of development) and the basic psychological needs (autonomy, competence and relationship) from the self-determination theory (SDT). On the basis of this, specific recommendations can be made about increasing the well-being of the employee. **Methods** This is a quantitative cross-sectional research study. The study population concerns all employees of the home care district within Livio (N=603). The data collection has taken place by sending a digital survey through the Qualtrics program. This survey is based on validated questionnaires. The Spearman's Rho has been used to test the relationship between the work sources and the three basic psychological needs. **Results** 121 fully completed surveys have been returned. It has been found that autonomy, competence and relationship are related to the work resources predictability, role clarity, recognition, influence and possibility of development. No link has been found with the work resource quality of leadership. **Conclusion** It is then possible to conclude when the work resources predictability, role clarity, recognition, influence and the possibility of development are to a greater extent present with employees, they will be more fulfilled in their basic psychological needs (autonomy, competence and relationship). According to existing literature, this has the result that there is a higher well-being of the employee, better work performance is delivered and there is a higher autonomous motivation. **Recommendations** It is advisable to invest in the work resources, which increase the well-being of the employees.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	3
Abstract	4
1. Inleiding	6
1.1 Aanleiding	6
1.2 Welbevinden	8
1.3 Doelstellingen	11
1.4 Onderzoeksvraag	11
2. Methode	12
2.1 Onderzoeksdesign	12
2.2 Respondenten	12
2.3 Procedure	13
2.4 Meetinstrument	14
2.5 Data-analyse	15
2.6 Validiteit en betrouwbaarheid	15
2.7 Ethische verantwoording	16
3. Resultaten	17
3.1 Relatie werkbronnen en SDT	17
4. Conclusie en discussie	19
4.1 Conclusie	19
4.2 Discussie	19
4.3 Beperkingen onderzoek	21
5. Aanbevelingen	23
6. Referenties	25
Bijlage I: Definitieve enquête	30
Bijlage II: Basic Need Satisfaction at Work Scale (origineel)	58
Bijlage III: Syntax bestand voor data-analyse	60

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Binnen de langdurige zorg is er sinds de transitie van de zorgwetten in 2015 veel veranderd omdat het stelsel financieel onhoudbaar was geworden. De hervormingen in de langdurige zorg hebben ervoor gezorgd dat organisaties moeten kijken naar andere werk- en organisatievormen (In Voor Zorg, z.d.). Dit omdat organisaties met hetzelfde of minder aantal (financiële) middelen meer zorg moet verlenen van hoge kwaliteit. In de wijkverpleging zijn hierdoor veel organisaties van top-down naar zogenoemde platte organisaties gegaan door middel van zelfsturende teams. Hierdoor bespaart men kosten in de managementlaag van de organisaties omdat de teams zelf beslissingsbevoegdheid krijgen. Daarnaast is er krapte van gekwalificeerd personeel op de arbeidsmarkt door de groei van zorgvragen (Zorg voor Beter, 2018). Deze groei van zorgvragen wordt mede veroorzaakt door de vergrijzing binnen Nederland. In 2012 waren er 686.227 mensen van 80 jaar of ouder. In 2040 is de verwachting dat er 1.554.742 mensen van 80 jaar of ouder zijn (Zorg voor Beter, 2017). Gekwalificeerd personeel aantrekken is binnen de wijkverpleging lastig door het negatieve imago. Hbo-verpleegkunde studenten hebben over het algemeen een negatief beeld van de wijkverpleging, zij denken dat het niet uitdagend en afwisselend is en dat het alleen oudere mensen zijn die ze moeten verzorgen. Dit komt onder andere door het beeld wat de media uitzendt van ziekenhuizen en wijkverpleging (Vrijheid in de zorg, 2018). Het personeelstekort, wat mede van voorgaande een gevolg is, zorgt voor onbalans in draagkracht en draaglast bij zorgmedewerkers. Daardoor ervaren zij steeds meer overbelasting en is er een hoog verzuimpercentage (Max Vandaag, 2018). Uit voorlopige cijfers van het CBS (2018) is te zien dat de sector gezondheids- en welzijnszorg in het eerste kwartaal van 2018 een verzuimpercentage van 6,5 procent heeft. Door de vele zieken binnen de gezondheidszorg en de daarbij heersende krapte op de arbeidsmarkt ervaren cliënten nadelige gevolgen. Een nadelig gevolg voor cliënten is onder andere: veel verschillende medewerkers welke zorg komen verlenen waardoor de continuïteit van de zorg in het gedrang komt en onvoldoende gekwalificeerd personeel om complexe zorghandelingen te verrichten. Uit een arbeidsmarktonderzoek uitgevoerd onder de leden van V&VN (16.916 leden waarvan 29 procent werkzaam in de wijkverpleging) geeft 64 procent van de respondenten aan dat het personeelstekort invloed heeft op de kwaliteit van zorg geleverd aan de cliënten. Daarnaast geeft 48 procent aan dat door het personeelstekort de patiëntveiligheid ook is afgenomen. Dit uit zich volgens de respondenten voornamelijk in: te weinig tijd voor de cliënten, er worden fouten gemaakt, er is veel haast, minder continuïteit en minder gekwalificeerd personeel aan het bed (V&VN, 2017). Naast het negatieve effect op de kwaliteit van zorg brengt ziekteverzuim ook veel zorgkosten met zich mee. In een onderzoek van

Reeuwijk, Robroek, Molenaar en Burdorf (2013) wordt een sterke samenhang gevonden tussen vermogen om te werken, en frequentie en kosten van zorggebruik onder zorgmedewerkers. Determinanten van het werkvermogen worden gezien als mogelijke aangrijpingspunten voor interventies om zorgkosten en gebruik van zorg te verlagen. Van den Berg, Elders, De Zwart en Burdorf (2009) beschrijven dat er drie belangrijke determinanten zijn voor een verminderd werkvermogen. De eerste determinant 'leefstijlfactoren' uit zich in een gebrek aan lichamelijke activiteiten in de vrije tijd en obesitas. De tweede determinant 'psychosociale werkfactoren' uit zich in mentale werkeisen en het gebrek aan autonomie. De derde determinant 'fysieke werkfactoren' uit zich in slechte fysieke werkomgeving en hoge fysieke werkdruk. Door in te spelen op deze drie determinanten wordt verondersteld dat het werkvermogen van de medewerkers stijgt. Het onderzoek van Reeuwijk et al. (2013) concludeert dan ook dat het bevorderen of behouden van de inzetbaarheid van medewerkers mogelijk een bijdrage kan leveren aan het betaalbaar houden van de zorgkosten.

In zelfsturende teams maken medewerkers binnen de gestelde kaders hun eigen beslissingen. Dit zorgt voor meer ervaring van autonomie bij medewerkers. Echter dienen beslissingen wel door een team gemaakt te worden en niet door een individuele medewerker. Hierdoor kan de ervaren individuele autonomie van medewerkers variëren (Langfred, 2007). In een zelfsturend team welke vaak uit een klein groep van ongeveer 11 medewerkers bestaat is het van belang dat medewerkers zich sociaal verbonden voelen met elkaar. Deze sociale verbondenheid zorgt voor een teamgevoel. Door beroep te doen op sociale hulpbronnen, zoals werksfeer en steun van collega's, wordt de teambetrokkenheid verhoogd wat op zijn beurt weer verband houdt met de teamprestaties (Torrente, Salanova, Llorens, & Schaufeli, 2012; Schaufeli, 2015).

Zorgorganisatie Livio, die verpleging, persoonlijke zorg en begeleiding levert in de thuissituatie, woonzorgcentra en verpleeghuizen in de regio Enschede, Haaksbergen en Berkelland, is sinds de transitie van de zorg in 2015 overgegaan naar zelfsturing. Bij Livio spreekt men van 'professioneel organiserende teams'. Dit houdt in dat van een professional wordt verwacht dat hij/zij zijn of haar verantwoording in samenwerking met andere professionals neemt op het gebied waar hij of zij werkzaam is. Het proces van zelfsturende teams verloopt via trial & error. Dit houdt in dat men al doende leert en vanuit deze leerpunten aanpassingen maakt in het beleid. De overgang naar zelfsturende teams is sinds 2015 begonnen binnen Livio. Omdat medewerkers niet meer kunnen terugvallen op het management, worden voorzieningen geboden om medewerkers te ondersteunen in hun dagelijkse werkzaamheden, waaronder ICT-voorzieningen, herziening van werkprocessen, scholingen m.b.t. informatie- en teambijeenkomsten over teamtaken, visie en de nieuwe manier van werken. Dit proces heeft ongeveer twee jaar geduurd. Momenteel is Livio bezig om oude werkpatronen, zoals geen teambeslissingen maken, te doorbreken en met de inzet van coaches op teamniveau nieuwe inzichten te creëren bij

medewerkers. Een deel van de coaches waren voorheen leidinggevende binnen Livio en het andere deel is nieuw in dienst getreden.

Binnen Livio zijn er signalen aanwezig dat er een onbalans is tussen de draagkracht en draaglast. Dit uit zich in een ziektepercentage van 7,1 procent eind 2017 (Livio, 2018). Daarnaast merkt de afdeling P&O een verloop van medewerkers, die door onder andere onvrede, ervoor kiezen naar een andere organisatie over te stappen. Ook heerst er bij meerdere zorgteams een personeelstekort waardoor dezelfde hoeveelheid taken door minder medewerkers uitgevoerd moeten worden waardoor een hoge werkdruk ervaren wordt. Nieuwe medewerkers aantrekken wordt bemoeilijkt door de arbeidskrapte welke aanwezig is in het gehele land. Bovenstaande zaken zorgen voor onvrede, onrust en onduidelijkheid binnen Livio waardoor medewerkers geen optimaal welbevinden kunnen genieten.

De vraag voor vele organisaties in deze tijd is: hoe kunnen we een hoge kwaliteit van zorg blijven bieden, het verzuimpercentage naar beneden krijgen en daarbij de medewerkers tevreden houden waardoor er minder verloop is. Hierdoor wordt door steeds meer organisaties geïnvesteerd in het welbevinden van medewerkers. Wanneer het welbevinden van medewerkers hoog is zijn er meer tevreden medewerkers, is de kwaliteit van zorg hoger en zullen er minder kosten besteed worden aan het ziekteverzuim. In de theorie zijn er verschillende factoren bekend die van belang zijn voor een optimaal welbevinden van medewerkers. De self-determination theory van Deci en Ryan (1985) geeft aan dat er drie universele psychologische basisbehoeften zijn die bijdragen aan motivatie, werkprestaties en een optimaal welbevinden van medewerkers, namelijk autonomie, competentie en relatie. De behoefte is ontstaan om inzicht te krijgen in het welbevinden van de thuiszorgmedewerkers bij Livio en op welke wijze deze verhoogd kan worden.

1.2 Welbevinden

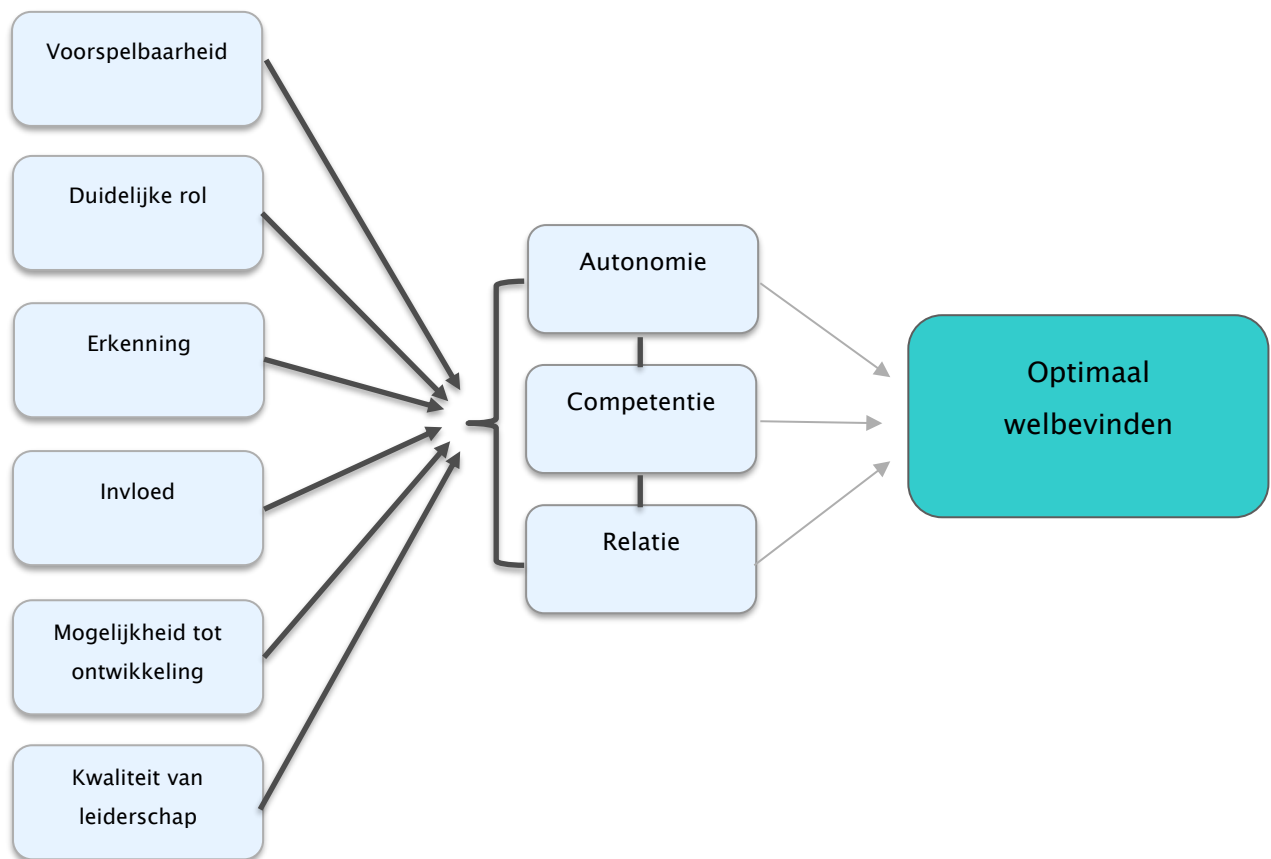
Welbevinden verwijst naar een optimale psychologische ervaring en functioneren van een persoon (Deci & Ryan, 2008). Volgens onderzoeken heeft een hoog welbevinden een positief effect op medewerkers en de organisatie (Williams, Kern, & Waters, 2015; Rigby & Ryan, 2008). Gelijktijdig kan een beter welbevinden ook zorgen voor een lager ziekteverzuim, gezondere medewerkers die meer tevreden zijn en uiteindelijk minder verloop van medewerkers (Kamau, Medisauskaite, & Lopes, 2014; Weustink, z.d.-a; Keyes, 2005).

Volgens de self-determination theory (SDT) van Deci en Ryan (1985) is er onderscheid te maken tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie. Om de intrinsieke motivatie te verhogen kan ingespeeld worden op drie psychologische basisbehoeften: autonomie, competentie en relatie. Deze drie psychologische basisbehoeften worden gezien als essentieel voor mensen om zichzelf te verbeteren, te

groeien, gezond te leven en goed te functioneren (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, & Lens, 2008). Autonomie gaat over het zelf organiseren en goedkeuring van iemand zijn eigen gedrag. Oftewel een gevoel van vrijwilligheid en een overeenstemming tussen denken, voelen en spreken (Ryan & Deci, 2008). Het gevoel van wilskracht is hierin belangrijk. Dit gevoel kan worden bereikt door de mogelijkheid te hebben om persoonlijke keuzes te maken. Competentie vertegenwoordigt de wens van een individu om zich in staat te voelen de omgeving te beheersen en gewenste resultaten te bereiken en hierbij verschillende uitdagingen aan te gaan. Competentie is enigszins gerelateerd aan zelfeffectiviteit, maar is ook verschillend in belangrijke aspecten. Zelfeffectiviteit verwijst naar individuele sociaal verworven cognitieve verwachtingen van het succesvol uit kunnen voeren van specifieke acties die nodig zijn om de gewenste eindtoestand te bereiken. De bevrediging van de aangeboren behoefte aan competentie vertegenwoordigt huidige en meer algemene gevoelens van effectiviteit (Van den Broeck et al., 2008). Onder relatie, oftewel sociale verbondenheid, verstaan Ryan en Deci (2006) de behoefte van de mens om een relatie met anderen te ervaren en hierin door anderen betrokken te worden. Het gevoel van sociale verbondenheid komt tot uiting door het gevoel dat een persoon heeft dat hij of zij om anderen geeft, dat anderen om hem of haar geven en dat hij of zij deel uitmaakt van een gemeenschap. Medewerkers die zich onderdeel van een team voelen en zich vrij voelen om werk gerelateerde en persoonlijke problemen te bespreken ervaren eerder een vervulling in hun behoefte aan verbondenheid dan medewerkers die zich eenzaam voelen en geen vertrouwenspersoon om het werk hebben (Van den Broeck et al., 2008). Als de drie psychologische basisbehoeften in hogere mate aanwezig zijn bij een medewerker wordt de autonome motivatie, werkprestatie en het welbevinden bevorderd (Deci, Olafsen, & Ryan, 2017). De focus op de basisbehoeften zorgt voor een praktische basis voor positieve veranderingen en het behalen van doelstellingen. Ryan en Deci (2000) geven aan dat iedereen proactief en bedrijvig kan worden door in te steken op de drie psychologische basisbehoeften.

In het werk is onderscheid te maken tussen werkbronnen en werkeisen. Werkbronnen zijn van groot belang voor het welbevinden van medewerkers (Schaufeli, 2015). Hoge werkeisen leiden tot stress en uitputting terwijl het beschikken over veel werkbronnen tot een hogere motivatie en productiviteit van medewerkers leidt. De werkbronnen worden gezien als zowel een extrinsieke motivator (doordat zij de bereidheid van medewerkers om zich in te spannen voor het werk bevordert) als een intrinsieke motivator (doordat zij de drie psychologische basisbehoeften autonomie, competentie en sociale verbondenheid bevredigt) (Schaufeli & Taris, 2013). In een onderzoek van Dellve, Strömberg, Williamsson, Holden en Eriksson (2018) worden een zestal werkbronnen benoemd die een bijdrage kunnen leveren aan het welbevinden van de medewerker. Dit zijn voorspelbaarheid (tijdig op de hoogte zijn van spelende zaken), duidelijke rol (welke werkzaamheden en wat wordt hierin verwacht van de medewerker), erkenning (zingeving), invloed (op beslissingen omtrent eigen werkzaamheden),

mogelijkheden voor ontwikkeling (nieuwe dingen leren) en kwaliteit van leiderschap (wordt een medewerker op een goede manier aangestuurd). Wanneer deze werkbronnen optimaal ingezet zijn is de motivatie van medewerkers groter om mee te werken aan de verandering dan de hakken in het zand te zetten. Daarnaast heeft het onderzoek van Dellve et al. (2018) aangetoond dat bij het verhogen van bovengenoemde werkbronnen dit een positief effect heeft op de kwaliteit van zorg en de patiëntveiligheid. De betrokkenheid in het werk wordt door Hakanen en Schaufeli (2012) gezien als een werk gerelateerde indicatie van welbevinden bij medewerkers. Oftewel als medewerkers gemotiveerd zijn deel te nemen aan organisatorische veranderingen heeft dit gelijktijdig een positief effect op het welbevinden van deze medewerkers. Een onderzoek van Trépanier, Forest, Fernet en Austin (2015) naar de connectie tussen het psychologisch- en motivatieproces en de werkkarakteristieken (werkeisen en werkbronnen) toont aan dat er een duidelijk verband is tussen werkbronnen, zoals controle op het werk, werkerkenning en kwaliteit van werkrelaties, en het functioneren van medewerkers op het werk. Daarnaast toont het onderzoek aan dat de werkbronnen niet alleen tevredenheid vergroten, maar ook frustratie tegengaan. Door de connectie tussen het psychologisch welbevinden en de werkbronnen wordt de volgende hypothese geformuleerd: **Er is een positief verband tussen de werkbronnen voorspelbaarheid, duidelijke rol, erkenning, invloed, mogelijkheden voor ontwikkeling en kwaliteit van leiderschap en de drie psychologische basisbehoeften autonomie, competentie en relatie (zie conceptueel model in figuur 1.2).**



Figuur 1.2. Conceptueel onderzoek model

1.3 Doelstellingen

Livio heeft in het kwaliteitsplan voor 2019 de ambitie gesteld om het werkplezier van medewerkers te vergroten, te zorgen voor minder verloop van medewerkers en het verzuimpercentage te verlagen.

Dit onderzoek draagt bij aan het inzichtelijk krijgen van factoren die het welbevinden van medewerkers kan vergroten. Het verhogen van het welbevinden van de medewerkers zal daarbij zorgen voor hogere kwaliteit van zorg, minder verloop van medewerkers en een afname van zorgkosten gerelateerd aan ziekteverzuim.

1.4 Onderzoeksvraag

Op basis van bovenstaande probleemschets is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

“In hoeverre zijn de werkbronnen (voorspelbaarheid, duidelijke rol, erkenning, invloed, mogelijkheden voor ontwikkeling en kwaliteit van leiderschap) gerelateerd aan de drie psychologische basisbehoeften autonomie, competentie en relatie?”

2. Methode

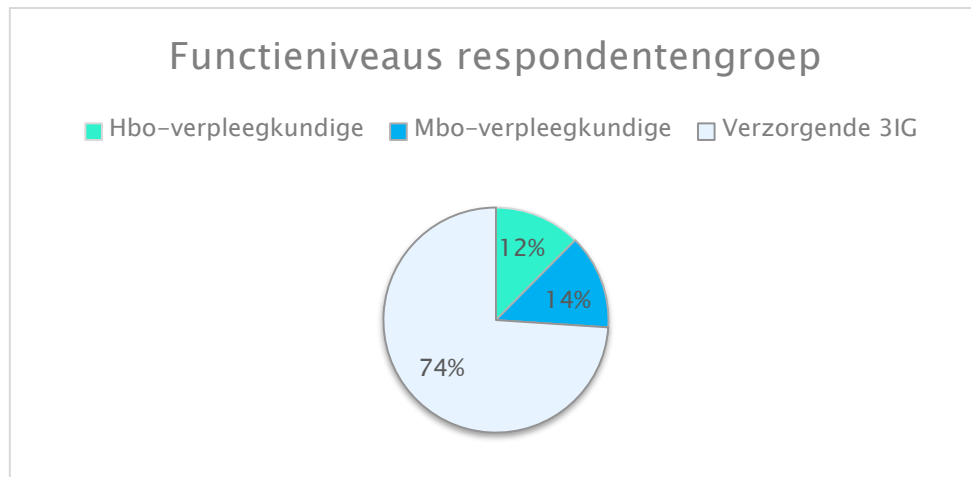
De onderzoeksvraag en deelvragen lenen zich voor kwantitatief onderzoek. Kwantitatief onderzoek wordt ingezet om te tellen, meten en verbanden te zoeken. Binnen dit onderzoek wordt de opgestelde hypothese onderzocht door de data statistisch te toetsen om een mogelijk verband aan te tonen tussen constructen.

2.1 Onderzoeksdesign

Voor dit onderzoek is gekozen voor een cross-sectioneel design omdat er onderzocht wordt of er een correlatie tussen variabelen bestaat in de natuurlijke omgeving van de respondenten. Hierbij wordt de data op één moment in de tijd verzameld en daarna geanalyseerd. Deze data is in mei/juni 2018 verzameld. Dassen, Keuning, Jansen en Jansen (2016) geven aan dat voor het toetsen van een onderzoeksprobleem een cross-sectioneel design alleen toereikend is indien er een veronderstelde richting van het verband door middel van theorie of eerder onderzoek verondersteld kan worden. Hiervoor is binnen dit onderzoek een hypothese opgesteld.

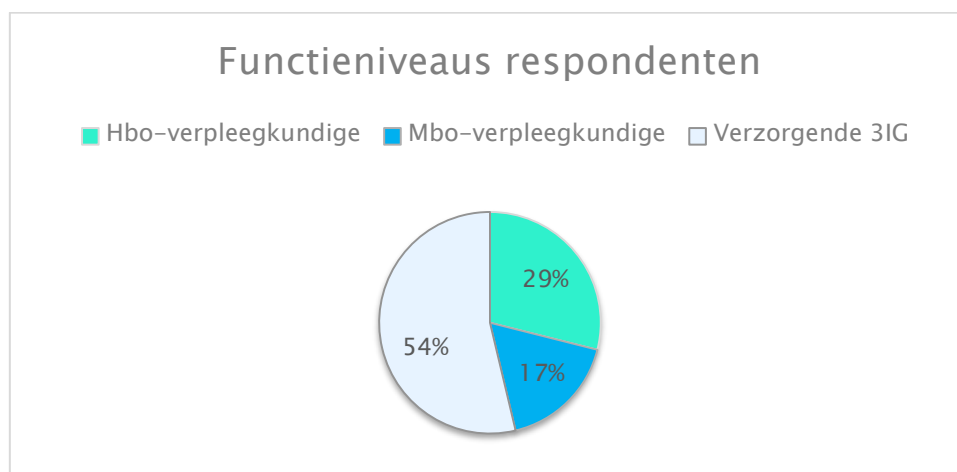
2.2 Respondenten

Alle thuiszorgmedewerkers van Livio vormen de respondentengroep die bevroegd worden in dit onderzoek. Alle medewerkers werkzaam in de thuiszorg van Livio worden bevroegd. Hierin zijn drie verschillende functieniveaus te onderscheiden: verzorgende 3IG, mbo-verpleegkundige en hbo-verpleegkundige. Dit komt neer op totaal 603 medewerkers ($N = 603$) binnen de thuiszorg. Hierbij wordt er op geen enkele wijze onderscheid gemaakt waardoor eenieder dezelfde kans heeft om uitgekozen te worden. Van de 603 medewerkers zijn er 75 hbo-verpleegkundigen, 82 mbo-verpleegkundigen en 446 verzorgende 3IG'ers (zie figuur 2.1). Hiervan zijn er 40 man en 563 vrouw.



Figuur 2.1. Percentage functieniveaus respondentengroep

Van de 603 respondenten zijn er 121 (N = 121) volledig ingevulde enquêtes teruggekomen, oftewel 20 procent. Van de 121 respondenten zijn er 10 man en 111 vrouw met samen een gemiddelde leeftijd van 45 jaar. Van deze respondenten zijn er 65 verzorgende IG, 21 mbo-verpleegkundige en 35 hbo-verpleegkundige (zie figuur 2.2).



Figuur 2.2. Percentage functieniveaus respondenten

2.3 Procedure

De data voor het onderzoek is verkregen door middel van het versturen van een digitale enquête met het programma Qualtrics. Binnen de organisatie wordt het voor de onderzoeker mogelijk gemaakt om alleen de thuiszorgmedewerkers per mail te bereiken en de uitnodiging voor de enquête toe te sturen. De respondenten ontvangen via de mail een verzoek tot deelname aan de enquête. Na twee weken wordt er een herhalingsverzoek verstuurd aan de deelnemers die de enquête nog niet hebben ingevuld.

Voorafgaand aan de enquête wordt aan eenieder gevraagd om akkoord te gaan (informed consent) dat de data komend uit de enquête gebruikt mag worden voor alleen onderzoeksdoeleinden.

Ook worden de respondenten op de hoogte gesteld dat de informatie volledig anoniem verwerkt wordt en niet door derden is in te zien.

2.4 Meetinstrument

Bij het opstellen van de enquêtevragen (zie bijlage I) is gebruik gemaakt van de Basic Psychological Need Satisfaction Scale for Work Domain (Deci, Ryan, Gagné, Leone, Usunov, & Kornazheva, 2001; Ilardi, Leone, Kasser, & Ryan, 1993; Kasser, Davey, & Ryan, 1992). Deze vragenlijst is ontwikkeld voor de werkomgeving (zie bijlage II). Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte, Soenens en Lens (2010) hebben in hun onderzoek aangetoond dat de constructen autonomie, competentie en relatie een Cronbach's alpha hebben van gemiddeld .81, .85 en .82. De psychologische basisbehoefte autonomie vormt een construct bestaande uit 7 items ($\alpha = .67$). Competentie vormt het tweede construct bestaande uit 6 items ($\alpha = .51$). Het derde construct is relatie welke uit 8 items bestaat ($\alpha = .63$). Op deze items wordt gescoord met een 7-punts Likert scale. De hoogste score hierbij is 7, wat inhoudt dat een respondent het 'helemaal eens' is met de stelling. En de laagste score is een 1, wat inhoudt dat een respondent het 'helemaal oneens' is met de stelling. Een hoge score op het construct autonomie geeft aan dat een respondent zich in hogere mate autonoom voelt in zijn of haar werk. Een hoge score op het construct competentie geeft aan dat een respondent zich in hogere mate competent voelt in zijn of haar werk. Een hoge score op het construct relatie geeft aan dat een respondent zich in hogere sociaal verbonden voelt in het werk. Voordat de data-analyse plaats vindt worden eerst de negatief gestelde vragen gehercodeerd.

De zestal werkbronnen van Dellve et al. (2018) worden uit de Copenhagen Psychosocial Questionnaire (Kristensen, Hannerz, Hogh, & Borg, 2005; National Research Centre for the Working Environment, 2007; National Research Centre for the Working Environment, z.d.) gehaald waarbij elke werkbron één construct vormt. De korte vragenlijst van de Copenhagen Psychosocial Questionnaire is voor dit onderzoek gebruikt. In het onderzoek van Dellve et al. (2018) vertonen alle werkbronnen een interne consistentie. De werkbron voorspelbaarheid bestaat uit 2 items ($\alpha = .71$), duidelijke rol bestaat uit 4 items ($\alpha = .60$), erkenning bestaat uit 2 items ($\alpha = .82$), invloed bestaat uit 3 items ($\alpha = .80$), mogelijkheid tot ontwikkeling bestaat uit 2 items ($\alpha = .73$) en kwaliteit van leiderschap bestaat uit 2 items ($\alpha = .82$). De constructen bestaande uit de werkbronnen van Dellve et al. (2018) worden gescoord op een 5-punts Likert scale. De hoogste score hierbij is 5, wat inhoudt dat de respondent het 'helemaal eens' is met de stelling. De laagste score hierbij is 1, wat inhoudt dat de respondent het 'helemaal oneens' is met de stelling. Een hoge score op de zestal constructen geeft aan de respondent in hogere mate zijn of haar werk voorspelbaar vindt, in hogere mate een duidelijke rol ervaart binnen het werk, in hogere mate erkenning ervaart in het werk, in hogere mate invloed kan uitoefenen op het werk, in hogere

mate mogelijkheden tot ontwikkeling ervaart en/of in het leiderschap van hogere kwaliteit vindt. Voordat de data-analyse plaats vindt worden de negatief gestelde vragen gehercodeerd.

Aan het begin van de enquête worden een viertal demografische vragen gesteld: leeftijd, geslacht, functieniveau en het aantal werkzame jaren binnen de huidige functie. Dit om te zien of de respondenten een goede afspiegeling zijn van de gehele onderzoekspopulatie.

2.5 Data-analyse

Voor het beantwoorden van de hoofdvraag wordt in de analyse gebruik gemaakt van beschrijvende statistiek door middel van tabellen. Om te toetsen of er een verband bestaat tussen de zestal werkbronnen ten opzichte van de aanwezigheid van de drie psychologische basisbehoeften vanuit de SDT worden analyses uitgevoerd in SPSS versie 24. Spearman's Rho is gebruikt om verbanden tussen de werkbronnen en de drie psychologische basisbehoeften te toetsen. Hiervoor is gekozen omdat de data niet normaal verdeeld is waardoor een non-parametrische toets uitgevoerd moet worden (Bryman, 2016). Dit is bepaald aan de hand van de Kolmogorov-Smirnov normaliteitstoets. Om aan te geven in het onderzoek hoe sterk het gevonden verband is wordt het schema in tabel 2.1 van het SPSS Handboek (2017) aangehouden. Om in dit onderzoek te stellen dat de gevonden relatie niet berust op toeval is de statistische significantie vastgesteld op $p < .05$.

Tabel 2.1

Interpretatie kracht van verbanden (SPSS Handboek, 2017)

Correlatiecoëfficiënt	Interpretatie kracht verband
.70 – 1.00	Sterk
.30 – .69	Matig
.00 – .29	Geen (.00) tot zwak

2.6 Validiteit en betrouwbaarheid

Interne validiteit is van belang om te bepalen of de te trekken conclusies uit het onderzoek valide zijn. De sample betreft 20 procent van de onderzoekspopulatie. Deze steekproefgrootte zorgt voor een foutmarge van 8 procent (Survey Monkey, 2019). De steekproef is representatief voor de doelpopulatie. De inhoudsvaliditeit van het meetinstrument is gewaarborgd door de aangetoonde validiteit van de instrumenten uit eerder onderzoek. Voor het opstellen van de enquête zijn twee bestaande gevalideerde enquêtes vertaald van het Engels naar het Nederlands door de onderzoeker. Bij het uitvoeren van de

enquête worden thuiszorgmedewerkers gegarandeerd dat de gegevens anoniem verwerkt worden. In verband met de gevoeligheid van de vragen over het werk wordt in de informed consent duidelijk aangegeven dat derden, waaronder de werkgever, geen inzicht kan krijgen in de gegevens zonder uitdrukkelijke toestemming van de respondent. Om fouten tijdens de dataverzameling te voorkomen is de enquête zo gevormd dat de respondenten niet verder konden naar de volgende vraag zolang zij de vorige vraag nog niet hebben beantwoord.

De objectiviteit in dit onderzoek wordt verhoogd door het laten meelezen van medestudenten en de meesterproefbegeleider tijdens het proces. Dit wordt gewaarborgd door structurele afspraken met de meesterproefbegeleider en een vaste groep medestudenten die mee lezen tijdens het proces. De meesterproefbegeleider kijkt mee bij de data-analyse in SPSS. Het onderzoeksproces is inzichtelijk waardoor iedere onderzoeker deze op elk gegeven moment kan reproduceren om te kijken of dezelfde data wordt opgehaald. Door gebruik te maken van het enquête programma Qualtrics in combinatie met SPSS kunnen fouten in het verwerken van de data voorkomen worden. Doordat de enquête digitaal wordt uitgezet zijn omgevings- en persoonlijke factoren van de respondent niet inzichtelijk op het moment dat de enquête wordt ingevuld. Dit kan resulteren in een foutenbron (Nieswiadomy, Ter Maten-Speksnijder, & De Lange, 2009). De interne consistentie is bepaald aan de hand van de Cronbach's alpha, voor alle constructen geldt een voldoende bewezen samenhang, behalve voor het construct competentie. Om inzichtelijk te maken hoe de onderzoeker de data geanalyseerd heeft is een syntax bestand aangemaakt welke is toegevoegd als bijlage (zie bijlage III).

2.7 Ethische verantwoording

In dit onderzoek is het er rekening gehouden met ethische aspecten van onderzoek doen. Respondenten krijgen bij de uitnodiging voor deelname aan de enquête een vrije keuze om mee te werken. In de beginvraag is daarnaast rekening gehouden met de informed consent. Respondenten kunnen hierbij aangeven of zij wel of geen toestemming geven voor het anoniem gebruiken van de resultaten voor onderzoeksdoeleinden. Wanneer een respondent toestemming geeft krijgt hij/zij toegang tot de enquête. Als een respondent geen toestemming geeft wordt de enquête direct afgesloten.

3. Resultaten

3.1 Relatie werkbronnen en SDT

Met behulp van beschrijvende statistiek is geanalyseerd in welke mate de constructen aanwezig zijn bij de respondenten. De psychologische basisbehoefte competentie heeft een hoger gemiddelde score ($M=5.50$) dan de overige twee psychologische basisbehoeften autonomie ($M=4.94$) en relatie ($M=5.14$). Binnen de werkbronnen is de gemiddelde score van erkenning van en binnen het werk het hoogste ($M=4.59$). De mogelijkheid om jezelf als medewerker te ontwikkelen binnen de organisatie heeft het laagste gemiddelde ($M=2.92$). Erkenning binnen het werk heeft het hoogste gemiddelde ($M=4.59$) (zie tabel 3.1).

Tabel 3.1

Overzicht constructen met gemiddelde en minimum en maximum score ($N = 121$)

Construct	<i>M (SD)</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>
<i>Psychologische basisbehoeften*:</i>			
Autonomie	4.94 (0.79)	2.71	6.43
Competentie	5.50 (0.76)	3.50	7.00
Relatie	5.14 (0.69)	3.13	6.75
<i>Werkbronnen**:</i>			
Voorspelbaarheid	3.16 (0.80)	1.50	5.00
Duidelijke rol	3.68 (0.64)	1.25	5.00
Erkenning	4.59 (0.48)	2.00	5.00
Invloed	3.56 (0.65)	2.00	5.00
Mogelijkheid tot ontwikkeling	2.92 (0.44)	1.00	4.00
Kwaliteit van leiderschap	3.14 (0.73)	1.00	5.00

*7-punts Likert scale

**5-punts Likert scale

Een matig positief verband is gevonden tussen invloed en autonomie ($r = .62, p < .01$). Dit houdt in hoe meer invloed medewerkers ervaren hoe meer autonoom zij zich voelen. Een matig positief verband is gevonden tussen erkenning voor je werk en competentie ($r = .49, p < .01$). Hoe meer erkenning iemand heeft/krijgt voor zijn of haar werk hoe competenter hij/zij zich voelt. Voorspelbaarheid toont een matig positief verband met autonomie ($r = .43, p < .01$). Hiermee wordt bedoeld dat wanneer het werk in

hogere mate voorspelbaar is de autonomie ook in hogere mate ervaren wordt. Daarnaast heeft erkenning ook een matig positief verband met relatie ($r = .42, p < .01$). Hoe meer een medewerker zich erkent voelt in zijn of haar werk hoe meer het gevoel van verbondenheid (relatie) aanwezig is binnen het werk. Voorspelbaarheid vertoont een matig positief verband met relatie ($r = .32, p < .01$). Oftewel wanneer het werk meer te voorspellen is, is het gevoel van verbondenheid (relatie) ook meer aanwezig. De relatie tussen mogelijkheid tot ontwikkeling en autonomie vertonen een zwak positief verband ($r = .25, p < .01$). Hoe meer mogelijkheden medewerkers krijgen om zich te ontwikkelen op het werk hoe meer autonoom zij zich voelen. Mogelijkheid tot ontwikkeling toont een zwak verband met relatie ($r = .18, p < .01$). Dit houdt in dat wanneer de mogelijkheid tot ontwikkeling toeneemt, de sociale verbondenheid op het werk ook toeneemt. Opvallend is dat alle verbanden in relatie tot kwaliteit van leiderschap niet significant zijn gebleken. Hierdoor is er geen enkel verband met kwaliteit van leiderschap aan te tonen (zie tabel 3.2).

Tabel 3.2

Correlatie werkbronnen in relatie tot psychologische basisbehoeften (N = 121)

Construct	Autonomie	Competentie	Relatie
Voorspelbaarheid	.43**	.32**	.32**
Duidelijke rol	.30**	.31**	.24**
Erkenning	.41**	.49**	.42**
Invloed	.62**	.36**	.33**
Mogelijkheid tot ontwikkeling	.25**	.40**	.18*
Kwaliteit van leiderschap	.09	.10	.15

* $p < .05$

** $p < .01$

4. Conclusie en discussie

4.1 Conclusie

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in welke werk gerelateerde factoren belangrijk zijn voor het optimaal welbevinden van de medewerkers binnen Livio. Geconcludeerd kan worden dat er een verband is tussen de werkbronnen voorspelbaarheid, invloed, erkenning, mogelijkheid tot ontwikkeling en duidelijke rol (Dellve et al., 2018) en de drie psychologische basisbehoeften vanuit de self-determination theory (Deci & Ryan, 1985). Er is echter geen verband aangetoond met het construct kwaliteit van leiderschap. Hierdoor wordt de gestelde hypothese verworpen. Het verband tussen de werkbronnen en de SDT moet echter niet als eenzijdig gezien worden. Buiten de zestal onderzochte werkbronnen kunnen er nog veel meer werkbronnen van invloed zijn. Door het aangetoonde verband kan geconcludeerd worden dat wanneer de werkbronnen in hogere mate aanwezig zijn binnen het werk, de drie psychologische basisbehoeften ook in hogere mate vervuld worden. Dit geeft als resultaat dat medewerkers een hogere autonome motivatie ervaren, betere werkprestaties leveren en een hoger welbevinden hebben. Daarbij benadrukt een onderzoek van Schaufeli en Bakker (2004) dat werkbronnen daarnaast ook zorgen voor een minder verloop van medewerkers binnen de organisatie doordat het welbevinden van de medewerkers verhoogd wordt. Zoals Dellve et al. (2018) al aangeeft zorgen de benoemde werkbronnen er ook voor dat medewerkers beter om kunnen gaan met organisatorische veranderingen. Hierdoor kan het overgangsproces naar zelfsturende teams binnen Livio mogelijk ook effectiever verlopen.

4.2 Discussie

Uit de resultaten blijkt dat vijf van de zes werkbronnen een matig tot zwak verband hebben met de drie psychologische basisbehoeften. De werkbron kwaliteit van leiderschap vertoont geen verband met de drie psychologische basisbehoeften. Dit was echter wel de verwachting welke gesteld is in de hypothese. Een mogelijke verklaring voor dit resultaat is dat er binnen een zelfsturend team niet één leider is. Men kan zich afvragen of leiderschap zoals omschreven in de vragen wel de juiste vorm van leiderschap is welke behoort bij zelfsturende teams. Leidinggeven binnen zelfsturende teams gebeurt niet sturend, maar van afstand op een delegerende en coachende stijl (Organiseer het zelf, 2012; Weustink, z.d.-b). Het onderzoek van Rigby en Ryan (2018) geeft duidelijk aan dat managers namelijk wel degelijk een cruciale rol spelen in het bevorderen en faciliteren van de vervulling van de psychologische basisbehoeften autonomie, competentie en relatie. Een inzicht uit de SDT is dat alle vormen van controle op het gedrag van medewerkers zorgt voor een lagere intrinsieke motivatie. Leiderschap in de zin van

dwang of autoriteit lijkt dan ook niet passend binnen de SDT. Belangrijk is om als leidinggegeven ruimte en richting te geven, hierdoor kan de term leiderschap wel een toegevoegde waarde zijn binnen de SDT (Binnekamp, 2018). Een van vragen voor kwaliteit van leiderschap uit de enquête is bijvoorbeeld 'Mijn coach/coördinator is goed in het plannen van werkzaamheden'. Dit suggereert dat de medewerker niet zelf haar of zijn werk plant wat een negatief effect kan hebben op de autonomie van de medewerker. In vervolgonderzoek is het dan ook van belang om het construct kwaliteit van leiderschap beter uit te kristalliseren. Dit kan gedaan worden door het operationaliseren van het begrip coachend leidinggeven. Vervolgens kan gekeken worden of de items behorende bij dit construct een voldoende interne consistentie vertoont.

Het verband tussen autonomie en invloed is sterk ($r = 0.62$, $p < .01$). Dit kan verklaard worden door de gelijkheid van beide begrippen waardoor deze sterke invloed niet vanzelfsprekend geaccepteerd kan worden. In de resultaten is ook zichtbaar dat autonomie een gemiddelde van 4.94 heeft waarbij 7 de hoogste score is, en invloed een gemiddelde van 3.56 heeft waarbij 5 de hoogste score is. Beide begrippen zitten dicht bij elkaar in hoeverre medewerkers dit ervaren binnen het werk. Dit ontkracht niet het feit dat beide begrippen een gelijkheid vertonen.

Wanneer gekeken wordt naar de mogelijkheden die medewerkers ervaren om zich te ontwikkelen, komt uit de resultaten naar voren dat dit in vergelijking met de overige werkbronnen in mindere mate ervaren wordt. Dit resultaat is verrassend, want binnen Livio wordt er flink geïnvesteerd in de ontwikkeling van huidige medewerkers (Livio, z.d.). Verzorgende IG'er krijgen de kans om zich te scholen tot mbo-verpleegkundige, en mbo-verpleegkundigen krijgen de kans zich te scholen tot hbo-verpleegkundige. Een mogelijke oorzaak kan zitten in onwetendheid. Wanneer een medewerker ergens niet van af weet kan hij of zij ook geen acties ondernemen op het gebied van ontwikkeling.

Erkenning wordt door de respondenten in zeer hoge mate ervaren. Echter, kijkend naar de vragen behorende bij deze werkbron, heeft dit niet direct tot betekenis dat de medewerker zich ook erkent voelt door de organisatie. Erkenning vanuit de organisatie is van belang om in hogere mate vervuld te worden in de psychologische basisbehoeften (Dellve et al., 2018). Door deze uitkomst valt niet te stellen dat de organisatie niets meer kan doen om het gevoel van erkenning te verhogen. Het is namelijk mogelijk dat de ervaren erkenning van de medewerkers voortkomen uit de cliënt of directe collega's.

De uitkomsten van dit onderzoek tonen aan dat door in te spelen op de werkbronnen voorspelbaarheid, invloed, erkenning, mogelijkheid tot ontwikkeling en duidelijke rol het welbevinden van de medewerker verhoogd wordt. Dit zorgt indirect weer voor een afname van ziekteverzuim en verloop van medewerkers (Kamau, Medisauskaite, & Lopes, 2014; Weustink, z.d.-a). Ziekteverzuim binnen de zorg is een grote kostenpost die door deze inzet verlaagd kan worden waardoor de zorgkosten in Nederland af kunnen nemen (Reeuwijk et al., 2013). Daarnaast toont een onderzoek van Van den Berg,

Robroek, Plat, Koopmanschap en Burdorf (2011) aan dat autonomie ook zeer belangrijk is voor medewerkers met chronische gezondheidsproblemen. Zij kunnen door de ervaren autonomie meer grip hebben op hun werkzaamheden waardoor de productiviteit van deze medewerkers verhoogd. Hierdoor zal dus ook voor de groep medewerkers die reeds een chronische ziekte hebben de kosten laag blijven voor een organisatie en voor de Nederlandse samenleving. Williams, Halvari, Niemiec, Sørenbø, Olafsen en Westbye (2014) tonen in hun onderzoek aan dat wederom steun vanuit de manager ook zorgt voor minder verloop van medewerkers doordat het weer in verband staat met de autonome zelfregulatie van medewerkers. Door te werken aan goede arbeidsomstandigheden geeft de Sociale Economische Raad (2012) in een adviesrapport aan dat de gevraagde kwaliteit van zorg geleverd kan worden en de medewerkers in de zorg met plezier hun vak kunnen uitoefenen (Laschinger & Leiter, 2006).

4.3 Beperkingen onderzoek

Doordat de respondenten maar 20 procent van alle bevraagden beslaat is de generaliseerbaarheid van dit onderzoek matig. De uitkomsten van het onderzoek zeggen veel over de medewerkers van Livio maar kunnen niet vanzelfsprekend overgedragen worden naar andere (zorg)organisaties. Bevindingen en conclusies kunnen hierbij niet één op één overgenomen worden. Geadviseerd wordt om de generaliseerbaarheid van de uitkomsten te vergroten door een vervolgonderzoek uit te voeren met een grotere populatie waardoor de resultaten in hogere mate te generaliseren zijn en van grotere betekenis kunnen zijn binnen de gezondheidszorg op nationaal en internationaal niveau. Hierbij heeft het voorkeur een longitudinaal onderzoek uit te voeren waarbij herhaaldelijk metingen worden verricht op dezelfde manier. Hierdoor kan een daadwerkelijk effect/ontwikkeling zichtbaar gemaakt worden.

Het construct competentie leverde tegen verwachting in een lage score bij het meten van de interne consistentie ($\alpha = .51$). In een onderzoek van Brien, Forest, Mageau, Boudrias, Desrumaux, Brunet en Morin (2012) toont het construct competentie een hoge interne consistentie van $\alpha = .89$ aan. Een mogelijke verklaring voor dit resultaat is de vertaling van de vragenlijst van Engels naar Nederlands. Dit is gedaan omdat de vragenlijst nog niet gevalideerd is in het Nederlands. In andere bachelor- en masterscripties, waarbij de vragenlijst vertaald is naar het Nederlands, is ook telkens de Cronbach's alpha voor het construct competentie (.60 en .69) het laagst (Werger, 2016; Mulder, 2014). Het gevolg van de lage interne consistentie is dat er niet met grote zekerheid gezegd kan worden dat de vragen wel allen over hetzelfde onderwerp gaan. De onderzoeker heeft ervoor gekozen bij gebrek aan beter toch een somscore te maken. Het alternatief zou zijn dat de somscore geheel weggelaten wordt waardoor het gehele aspect 'competentie' niet mee wordt genomen in het onderzoek. Dit zou, aangezien competentie bij de drie psychologische basisbehoeften hoort, geheel onwenselijk zijn.

Zoals eerder vermeld in dit onderzoek betrof de enquête gevoelige vragen over de ervaringen op het werk. Deze gevoelige vragen kunnen theoretisch gezien een gevaar zijn voor sociaal wenselijke antwoorden. Hier is getracht rekening mee te houden door de respondenten duidelijk aan te geven in de informed consent dat de informatie anoniem en vertrouwelijk wordt behandeld. Daarnaast is specifiek vermeld dat de werkgever zonder uitdrukkelijke toestemming van de respondent de gegevens niet in mag zien. Verder betreft het een digitale enquête waardoor omgevings- en persoonlijke factoren van de respondenten niet inzichtelijk zijn op het moment dat de enquête wordt ingevuld. Zoals Nieswiadomy, Ter Maten-Speksnijder en De Lange (2009) aangeven kan dit resulteren in een foutenbron doordat respondenten mogelijk de enquête hebben ingevuld wanneer zij vermoeid waren, honger hadden of angstig waren. Dit is door de gekozen onderzoeksopzet echter niet te achterhalen, maar moet wel in het achterhoofd gehouden worden voor de interpretatie van de resultaten.

Verder is er gekeken naar een zestal werkbronnen waarbij er in de realiteit natuurlijk veel meer werkbronnen zijn. Deze zestal werkbronnen zullen dus niet als enigste effect hebben op de drie psychologische basisbehoeften. Toekomstig onderzoek kan zich dan ook richten op welke werkbronnen nog meer invloed hebben op de drie psychologische basisbehoeften en daarmee samenhangend het welbevinden van medewerkers.

5. Aanbevelingen

Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat de werkbronnen voorspelbaarheid, duidelijke rol, erkenning, invloed en mogelijkheid tot ontwikkeling bij medewerkers nog niet in hogere mate aanwezig zijn. Geadviseerd wordt om in elk van deze werkbronnen als organisatie te investeren. Dit kan volgens de onderzoeker als volgt gedaan worden.

- ❖ Voorspelbaarheid binnen het werk zou vergroot kunnen worden door veranderingen en belangrijke zaken tijdig te melden. Binnen Livio is de keuze gemaakt om informatie voornamelijk te delen via de digitale kanalen. Geadviseerd wordt om te bekijken of deze digitale kanalen wel door iedere medewerker begrepen wordt waardoor informatie ook daadwerkelijk aankomt.
- ❖ Het creëren van een duidelijke rol voor medewerkers hangt binnen Livio samen met de gestelde kaders waarbinnen een medewerker zijn of haar taken verricht. Deze kaders zijn tot op heden nog dynamisch. Hiermee wordt bedoeld dat de kaders waarbinnen te handelen opgesteld zijn, maar door input van medewerkers nog wel aan verandering onderhevig zijn. Geadviseerd wordt om deze kaders voor alle medewerkers binnen Livio op korte termijn helder te krijgen. Dit kan gedaan worden door van alle functieniveaus, werkgebieden en werksectoren een werkgroep te vormen die samen de kaders verder uit gaan werken tot een definitief product. Hierdoor ervaren medewerkers meer duidelijkheid en weten zij welke rol zij in welke processen hebben en wat er van hun daarin wordt verwacht.
- ❖ Om medewerkers (nog) meer erkent te laten voelen in hun werk is het maken van complimenten erg belangrijk. De organisatie probeert veel complimenten te geven aan medewerkers in algemene zin. Hierbij krijgen medewerkers bijvoorbeeld een chocoladeletter voor Sinterklaas als dank. Echter zijn deze complimenten niet gericht op één enkele medewerker en op een specifieke handeling. Geadviseerd wordt dan ook om een werkklimaat te scheppen binnen Livio waarbij eenieder meer gemeende complimenten aan collega's geeft i.p.v. complimenten in algemene zin te maken.
- ❖ Het vergroten van invloed van medewerkers kan vergroot worden door keuzes te geven en geen beslissingen te maken. Hierdoor heeft de medewerker het gevoel dat hij/zij zelf iets heeft bepaald. Dit is een manier van leidinggeven die mogelijk nog meer geïntegreerd dan worden binnen Livio. De coach/coördinatoren die aangesteld zijn om de teams te ondersteunen kunnen hierin een grote taak hebben. De taak wordt gezien in het ombuigen van opdrachten/beslissingen vanuit het management in een keuze. Hierbij als simpel voorbeeld: er

is vanuit het management besloten om de muren te verven, maar de medewerker kan kiezen welke kleur er op de muren komt.

- ❖ Zoals aangegeven in de discussie ervaren medewerkers de mogelijkheid tot ontwikkeling in mindere mate ondanks de vele scholingsmogelijkheden. Hierin zou een mogelijke oorzaak kunnen zitten in onwetendheid. Geadviseerd wordt dan ook om duidelijk te communiceren met de medewerkers welke mogelijkheden tot ontwikkeling er zijn binnen Livio en met wie zij hierover kunnen spreken.

Om te kijken of de ingezette acties ook daadwerkelijk tot gevolg hebben dat het welbevinden van medewerkers verhoogd, dient er over een langere periode gemonitord te worden op het welbevinden van de medewerkers. Hierdoor kan tijdig van koers veranderd worden indien nodig. Dit zou gedaan kunnen worden door een vragenlijst te gebruiken gericht op het welbevinden van medewerkers. De vragenlijst zal dan een aantal keren over een periode van twee jaar uitgezet moeten worden onder de medewerkers.

6. Referenties

- Binnekamp, R. (2018, 8 januari). *Leiderschap en keuzevrijheid: Hoe meer mensen uit vrije wil kunnen kiezen hoe hoger hun intrinsieke motivatie zal zijn*. Geraadpleegd op 11 januari 2018, van <https://www.managementsite.nl/leiderschap-keuzevrijheid>
- Brien, M., Forest, J., Mageau, G. A., Boudrias, J., Desrumaux, P., Brunet, L., & Morin, E. M. (2012). The Basic Psychological Needs at Work Scale: Measurement Invariance between Canada and France. *Applied Psychology: Health and Well-being*, 4(2), 167–187. doi:10.1111/j.1758-0854.2012.01067.x
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5e druk). Oxford: Oxford University Press.
- CBS. (2018). *Ziekteverzuimpercentage; bedrijfstakken (SBI 2008) en bedrijfsgrootte*. Geraadpleegd op 24 juli 2018, van [http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?PA=80072NED&D1=0&D2=0-6%2C11-14%2C18%2C20-25%2C27-29%2C34-35&D3=4%2C9%2C\(1-6\)-I&HDR=T%2CG2&STB=G1](http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?PA=80072NED&D1=0&D2=0-6%2C11-14%2C18%2C20-25%2C27-29%2C34-35&D3=4%2C9%2C(1-6)-I&HDR=T%2CG2&STB=G1)
- Dassen, Th. W. N., Keuning, F. M., Jansen, G. J., & Jansen, W. S. (2016). *Lezen en beoordelen van onderzoekspublicaties* (7e druk). Amersfoort: ThiemeMeulenhoff.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: the state of a science. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Hedonia, eudaimonia, and well-being: an introduction. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 1–11. <https://doi-org.saxion.idm.oclc.org/10.1007/s10902-006-9018-1>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930–942. <https://doi.org/10.1177/0146167201278002>
- Dellve, L., Strömberg, M., Williamsson, A., Holden, R. J., & Eriksson, A. (2018). Health care clinicians' engagement in organizational redesign of care processes: The importance of work and organizational conditions. *Applied ergonomics*, 68(1), 249–257. <http://doi.org/10.1016/j.apergo.2017.12.001>
- Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective*

- Disorders*, 141(2-3), 415-424. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2012.02.043>
- Ilardi, B. C., Leone, D., Kasser, R., & Ryan, R. M. (1993). Employee and supervisor ratings of motivation: Main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting. *Journal of Applied Social Psychology*, 23(21), 1789-1805.
<https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1993.tb01066.x>
- In Voor Zorg. (z.d.). *Hervorming langdurige zorg*. Geraadpleegd op 2 december 2018, van <http://www.invoorzorg.nl/bibliotheek-hervorming-langdurige-zorg.html>
- Kamau, C., Medisauskaite, A., & Lopes, B. (2014). Inductions Buffer Nurses' Job Stress, Health, and Organizational Commitment. *Archives of Environmental & Occupational Health*, 70(6), 305-308.
doi:10.1080/19338244.2014.891967
- Kasser, T., Davey, J., & Ryan, R. M. (1993). Motivation, dependability, and employee supervisor discrepancies in psychiatric vocational rehabilitation settings. *Rehabilitation Psychology*, 37(3), 175-188. <http://dx.doi.org/10.1037/h0079104>
- Keyes, C. L. M. (2005). Mental illness and/or mental health? Investigating axioms of the complete state model of health. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 73(3), 539-548.
doi:10.1037/0022-006X.73.3.539
- Kristensen, T., Hannerz, H., Hogh, A., & Borg, V. (2005). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire—a tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scandinavian Journal of Work*, 31(6), 438-449. doi:10.5271/sjweh.948
- Langfred, C. W. (2007). The downside of self-management: A longitudinal study of the effects of conflict on trust, autonomy, and task interdependence in self-managing teams. *Academy of Management Journal*, 50(4), 885-900. Geraadpleegd op 2 december 2018, van <https://pdfs.semanticscholar.org/71be/d6f68a77366a5ba53f5fed61265aa2901459.pdf>
- Laschinger, H. K. S., & Leiter, M. P. (2006). The impact of nursing work environments on patient safety outcomes: The mediating role of burnout engagement. *The Journal of Nursing Administration*, 36(5), 259-267. Geraadpleegd op 11 januari 2018, van https://www.researchgate.net/profile/Heather_Laschinger/publication/7076938_The_Impact_of_Nursing_Work_Environments_on_Patient_Safety_Outcomes_The_Mediating_Role_of_Burnout_Engagement/links/0912f50aae6a2b0ac9000000.pdf
- Livio. (2018). *Livio 2017 in vogelvlucht*. Geraadpleegd op 21 oktober 2018, van <https://www.livio.nl/documents/jaarverslagen/2017/index.aspx>
- Livio. (z.d.). *Personeelssamenstelling*. Geraadpleegd op 11 januari 2018, van <https://www.livio.nl/over-livio/kwaliteit/personeelssamenstelling>
- Max Vandaag. (2018). *Verzuim en verloop in de zorg niet eerder zo hoog*. Geraadpleegd op 30 oktober

- 2018, van <https://www.maxvandaag.nl/sessies/themas/gezondheid-sport/verzuim-en-verloop-zorg-eerder-zo-hoog/>
- Mulder, J. (2014). *Zelfmotivatie voor zelfredzaamheid: De invloed van de psychologische basisbehoeften op zelfredzaam willen en kunnen zijn* (Masterscriptie). Arbeid Zorg & Welzijn: beleid en interventies, Universiteit Utrecht, Utrecht.
- National Research Centre for the Working Environment. (2007). *Psychosocial factors at work. NRCWE's short questionnaire for assessment of the psychosocial work environment*. Geraadpleegd op 22 april 2018, van <http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/~media/Spoergeskemaer/copsoq/uk/copsoq-ii-short-questionnaire-english.pdf#>
- National Research Centre for the Working Environment. (z.d.). *Questionnaire on psychosocial factors at work*. Geraadpleegd op 22 april 2018, van <http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/~media/Spoergeskemaer/copsoq/uk/copsoq-ii-medium-size-questionnaire-english.pdf#>
- Nieswiadomy, R. M., Ter Maten-Speksnijder, A., & De Lange, J. (2009). *Verpleegkundige onderzoeksmethoden* (5e druk). Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Organiseer het zelf. (2012). *Leiding geven aan zelforganiserende teams; een paradox?* Geraadpleegd op 4 januari 2019, van <https://www.organiseerhetzelf.nl/2017/07/12/leiding-geven-aan-zelforganiserende-teams-paradox/>
- Reeuwijk, K. G., Robroek, S. J. W., Molenaar, D., & Burdorf, A. (2013). De associaties tussen een verminderde inzetbaarheid en frequentie en kosten van medische zorg. *Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde*, 21(7), 298-304. <https://doi.org/10.1007/s12498-013-0138-3>
- Rigby, C. S., & Ryan, R. M. (2018). Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 133-147. doi:10.1177/1523422318756954
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. Geraadpleegd op 4 november 2018, van https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2006). Self regulation and the problem of human autonomy: does psychology need choice, self determination, and will? *Journal of Personality*, 74(6), 1557-1586. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2006.00420.x>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2008). Self-determination theory and the role of basic psychological needs in personality and the organization of behavior. In O. P. John, R. W. Robins, & L. A. Pervin (Reds.),

- Handbook of personality: Theory and research* (pp. 654–678). New York, NY, United States: Guilford Press.
- Schaufeli, W. (2015). Van burn-out tot bevlogenheid, werk en welbevinden in Nederland. *M&O*, 2(3), 15–31. Geraadpleegd op 19 oktober 2018, van <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/437.pdf>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <http://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2013). Het Job Demands–Resources model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, 26(2), 182–204. Geraadpleegd op 2 december 2018, van <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/401.pdf>
- Sociaal Economische Raad. (2012). *Naar een kwalitatief goede, toegankelijke en betaalbare zorg*. Geraadpleegd op 4 januari 2019, van <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2012/toegankelijke-betalbare-zorg.pdf>
- SPSS Handboek. (2017). *Correlatie: Kracht van een verband*. Geraadpleegd op 3 januari 2019, van <https://spsshandboek.nl/correlatie/>
- Survey Monkey. (2019). *Steekproefgrootte berekenen*. Geraadpleegd op 9 januari 2019, van <https://nl.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2012). Teams make it work: How team work engagement mediates between social resources and performance in teams. *Psicothema*, 24(1), 106–112. Geraadpleegd op 2 december 2018, van <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/368.pdf>
- Trépanier, S.-G., Forest, J., Fernet, C., & Austin, S. (2015). On the psychological and motivational processes linking job characteristics to employee functioning: Insights from self-determination theory. *Work & Stress*, 29(3), 286–305. <http://dx.doi.org/10.1080/02678373.2015.1074957>
- Van den Berg, T. I. J., Elders, L. A. M., De Zwart, B. C. H., & Burdorf, A. (2009). The effects of work-related and individual factors on the Work Ability Index: a systematic review. *Occupational Environmental Medicine*, 66(4), 211–220. doi:10.1136/oem.2008.039883
- Van den Berg, T. I., Robroek, S. J., Plat, J. F., Koopmanschap, M. A., & Burdorf, A. (2011). The importance of job control for workers with decreased work ability to remain productive at work. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 84(6), 705–712. doi:10.1007/s00420-010-0588-1
- 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. doi:10.1080/02678370802393672
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 83(4), 981–1002. <https://doi-org.saxion.idm.oclc.org/10.1348/096317909X481382>
- Vrijheid in de zorg. (2018). *HBO-V studenten onderschatten de complexiteit van de wijk*. Geraadpleegd op 21 december 2018, van <https://vrijheidindezorg.nl/2018/01/hbo-v-studenten-onderschatten-complexiteit-wijk/>
- V&VN. (2017). *Personeelstekorten in de zorg, oplossingen van de werkvloer*. Geraadpleegd op 24 juli 2018, van <https://venvn.nl/Portals/1/Downloads/Personeelstekorten-zorg-oplossingen-van-de-werkvloer.pdf>
- Werger, C. (2016). *Zelfdeterminatie en welbevinden in de ouderenzorg : is de Basic Need Satisfaction in Life Scale geschikt voor het meten van autonomie, verbondenheid en competentie bij ouderen in verzorgingshuizen* (Bachelorscriptie)? Behavioural, Management and Social Sciences, Universiteit Twente, Enschede.
- Weustink, P. (z.d.-a). *Duurzame inzetbaarheid*. Geraadpleegd op 7 augustus 2018, van <https://desteven.nl/organisatieontwikkeling/gezondheidsmanagement/duurzame-inzetbaarheid>
- Weustink, P. (z.d.-b). *Leiderschap en zelfsturende teams*. Geraadpleegd op 7 augustus 2018, van <https://desteven.nl/leiderschapsontwikkeling/leiderschapsprogramma/leiderschapsvormen/leiderschap-zelfsturende-teams>
- Williams, G. C., Halvari, H., Niemiec, C. P., Sørenbø, Ø., Olafsen, A., & Westbye, C. (2014). Managerial support for basic psychological needs, somatic symptom burden and work-related correlates: A self-determination theory perspective. *Work & Stress*, 28(4), 404–419. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.971920>
- Williams, P., Kern, M. L., & Waters, L. (2015). A longitudinal examination of the association between psychological capital, perception of organizational virtues and work happiness in school staff. *Psychology of Well-Being*, 5(5), 1–18. <https://doi-org.saxion.idm.oclc.org/10.1186/s13612-015-0032-0>
- Zorg voor Beter. (2017). *Cijfers: vergrijzing en toenemende zorg*. Geraadpleegd op 30 oktober 2018, van <https://www.zorgvoorbeter.nl/veranderingen-langdurige-zorg/cijfers-vergrijzing>
- Zorg voor Beter. (2018). *Personeelstekort in de zorg groeit. Wat is de oplossing?* Geraadpleegd op 30 oktober 2018, van <https://www.zorgvoorbeter.nl/nieuws/personeelstekort-zorg-oplossing>

Bijlage I: Definitieve enquête

Zelfsturende teams

Start of Block: Informed consent

Q1 Beste collega's,

Voor mijn Masteropleiding voer ik binnen Livio een onderzoek uit naar de professioneel organiserende teams. Hiervoor heb ik een enquête samengesteld. In deze enquête zullen eerst wat algemene vragen gesteld worden. Vervolgens komen vragen aan bod over jouw ervaringen met je werkzaamheden binnen Livio, de ondersteuning die je daarbij krijgt en of je tevreden bent met het werk wat je doet. Het doel van dit onderzoek is om het werken in professioneel organiserende teams te optimaliseren en in kaart te brengen op welke vlakken Livio nog kan groeien om dit te bereiken.

De enquête zal ongeveer 15 minuten van je tijd vragen.

Toestemming:

Ik verklaar hierbij op een voor mij duidelijke wijze te zijn ingelicht over het doel van dit onderzoek, zoals uiteengezet in de uitnodigingsmail voor dit onderzoek.

Ik stem geheel vrijwillig in met deelname aan dit onderzoek. Ik behoud daarbij het recht deze instemming weer in te trekken zonder dat ik daarvoor een reden hoeft op te geven. Ik besef dat ik op elk moment mag stoppen met het onderzoek.

Mijn gegevens zullen **vertrouwelijk en anoniem** worden verwerkt in (wetenschappelijke) rapportages. Alleen de onderzoeker kan mijn gegevens inzien. Derden –waaronder mijn werkgever– kunnen mijn gegevens niet inzien zonder mijn uitdrukkelijke toestemming. Ik werk mee onder de voorwaarde dat mijn persoonlijke leefsfeer wordt beschermd. Deze verklaring geldt alleen voor dit onderzoek.

Indien je niet akkoord gaat met bovenstaande zal de enquête direct gestopt worden.

☐ Ik ga akkoord (1)

☐ Ik ga niet akkoord (2)

Page Break

End of Block: Informed consent

Start of Block: Demografische gegevens

Q2 Wat is je geslacht?

☐ Man (1)

☐ Vrouw (2)

Q3 Wat is je leeftijd?

Q4 Wat is je functieniveau?

☐ Verzorgende IG (1)

☐ Mbo-verpleegkundige (2)

☐ Hbo-verpleegkundige (3)

Q5 Hoe lang ben je al werkzaam in je huidige functie? (Afgerond in jaren, indien minder dan een jaar dan afronden naar 1 jaar)

End of Block: Demografische gegevens

Start of Block: Self determination theory

Q51 De volgende stellingen gaan over jouw ervaringen over het werk van het afgelopen jaar. Als je korter dan een jaar in dienst bent gaat dit over de gehele periode dat je deze baan hebt. Per stelling kun je antwoord geven van 1 "Helemaal niet waar" t/m 7 "Helemaal waar".

Q6 Ik heb het gevoel dat ik veel input kan leveren om te beslissen hoe mijn werk wordt gedaan.

☐ 1 Helemaal niet waar (1)

☐ 2 (2)

☐ 3 (3)

☐ 4 Enigszins waar (4)

☐ 5 (5)

☐ 6 (6)

☐ 7 Helemaal waar (7)

Q7 Ik vind de mensen waar ik mee samenwerk erg leuk.

☐ 1 Helemaal niet waar (1)

☐ 2 (2)

☐ 3 (3)

☐ 4 Enigszins waar (4)

☐ 5 (5)

☐ 6 (6)

☐ 7 Helemaal waar (7)

Q8 Ik voel mij niet erg competent als ik aan het werk ben.

☐ 1 Helemaal niet waar (1)

☐ 2 (2)

☐ 3 (3)

☐ 4 Enigszins waar (4)

☐ 5 (5)

☐ 6 (6)

☐ 7 Helemaal waar (7)

Q9 Mensen op het werk vertellen mij dat ik goed ben in wat ik doe.

☐ 1 Helemaal niet waar (1)

☐ 2 (2)

☐ 3 (3)

☐ 4 Enigszins waar (4)

☐ 5 (5)

☐ 6 (6)

☐ 7 Helemaal waar (7)

Q10 Ik voel mij onder druk gezet op het werk.

☐ 1 Helemaal niet waar (1)

☐ 2 (2)

☐ 3 (3)

☐ 4 Enigszins waar (4)

☐ 5 (5)

☐ 6 (6)

☐ 7 Helemaal waar (7)

Q11 Ik kan het goed vinden met mensen op het werk.

☐ 1 Helemaal niet waar (1)

☐ 2 (2)

☐ 3 (3)

☐ 4 Enigszins waar (4)

☐ 5 (5)

☐ 6 (6)

☐ 7 Helemaal waar (7)

Page Break

Q12 Ik ben erg op mijzelf als ik aan het werk ben.

☐ 1 Helemaal niet waar (1)

☐ 2 (2)

☐ 3 (3)

☐ 4 Enigszins waar (4)

☐ 5 (5)

☐ 6 (6)

☐ 7 Helemaal waar (7)

Q13 Ik ben vrij om mijn ideeën en meningen over het werk uit te drukken.

☐ 1 Helemaal niet waar (1)

☐ 2 (2)

☐ 3 (3)

☐ 4 Enigszins waar (4)

☐ 5 (5)

☐ 6 (6)

☐ 7 Helemaal waar (7)

Q14 Ik beschouw de mensen met wie ik werk als mijn vrienden.

☐ 1 Helemaal niet waar (1)

☐ 2 (2)

☐ 3 (3)

☐ 4 Enigszins waar (4)

☐ 5 (5)

☐ 6 (6)

☐ 7 Helemaal waar (7)

Page Break

Q15 Ik heb interessante nieuwe vaardigheden op mijn werk kunnen leren.

☐ 1 Helemaal niet waar (1)

☐ 2 (2)

☐ 3 (3)

☐ 4 Enigszins waar (4)

☐ 5 (5)

☐ 6 (6)

☐ 7 Helemaal waar (7)

Q16 Wanneer ik op het werk ben, moet ik doen wat er van mij gevraagd wordt.

☐ 1 Helemaal niet waar (1)

☐ 2 (2)

☐ 3 (3)

☐ 4 Enigszins waar (4)

☐ 5 (5)

☐ 6 (6)

☐ 7 Helemaal waar (7)

Q17 De meeste dagen voel ik een gevoel van voldoening door te werken.

☐ 1 Helemaal niet waar (1)

☐ 2 (2)

☐ 3 (3)

☐ 4 Enigszins waar (4)

☐ 5 (5)

☐ 6 (6)

☐ 7 Helemaal waar (7)

Page Break

Q18 Met mijn gevoelens wordt op het werk rekening gehouden.

☐ 1 Helemaal niet waar (1)

☐ 2 (2)

☐ 3 (3)

☐ 4 Enigszins waar (4)

☐ 5 (5)

☐ 6 (6)

☐ 7 Helemaal waar (7)

Q19 Op mijn werk krijg ik niet vaak de kans om te laten zien hoe capabel ik ben.

☐ 1 Helemaal niet waar (1)

☐ 2 (2)

☐ 3 (3)

☐ 4 Enigszins waar (4)

☐ 5 (5)

☐ 6 (6)

☐ 7 Helemaal waar (7)

Q20 Mensen op het werk geven om mij.

- ☐ 1 Helemaal niet waar (1)
- ☐ 2 (2)
- ☐ 3 (3)
- ☐ 4 Enigszins waar (4)
- ☐ 5 (5)
- ☐ 6 (6)
- ☐ 7 Helemaal waar (7)

Page Break

Q21 Er zijn niet veel mensen op het werk waar ik close mee ben.

- ☐ 1 Helemaal niet waar (1)
- ☐ 2 (2)
- ☐ 3 (3)
- ☐ 4 Enigszins waar (4)
- ☐ 5 (5)
- ☐ 6 (6)
- ☐ 7 Helemaal waar (7)

Q22 Ik heb het gevoel dat ik mijzelf op het werk kan zijn.

☐ 1 Helemaal niet waar (1)

☐ 2 (2)

☐ 3 (3)

☐ 4 Enigszins waar (4)

☐ 5 (5)

☐ 6 (6)

☐ 7 Helemaal waar (7)

Q23 De mensen met wie ik werk, lijken mij niet zo leuk te vinden.

☐ 1 Helemaal niet waar (1)

☐ 2 (2)

☐ 3 (3)

☐ 4 Enigszins waar (4)

☐ 5 (5)

☐ 6 (6)

☐ 7 Helemaal waar (7)

Q24 Als ik aan het werk ben, voel ik mij vaak niet erg capabel.

☐ 1 Helemaal niet waar (1)

☐ 2 (2)

☐ 3 (3)

☐ 4 Enigszins waar (4)

☐ 5 (5)

☐ 6 (6)

☐ 7 Helemaal waar (7)

Q25 Er is niet veel gelegenheid om zelf te beslissen hoe ik mijn werk uitvoer.

☐ 1 Helemaal niet waar (1)

☐ 2 (2)

☐ 3 (3)

☐ 4 Enigszins waar (4)

☐ 5 (5)

☐ 6 (6)

☐ 7 Helemaal waar (7)

Q26 Mensen op het werk zijn redelijk vriendelijk tegen mij.

☐ 1 Helemaal niet waar (1)

☐ 2 (2)

☐ 3 (3)

☐ 4 Enigszins waar (4)

☐ 5 (5)

☐ 6 (6)

☐ 7 Helemaal waar (7)

Q52 De volgende stellingen gaan over ervaringen op het werk. Per stelling kun je antwoord geven van "Helemaal oneens/nooit" tot "Helemaal eens/altijd".

Q27 Ik word op mijn werkplek ruim van tevoren op de hoogte gebracht van bijvoorbeeld belangrijke beslissingen, wijzigingen of toekomstplannen.

- ☐ Helemaal oneens (1)
 - ☐ Oneens (2)
 - ☐ Neutraal (3)
 - ☐ Eens (4)
 - ☐ Helemaal eens (5)
-

Q28 Ik krijg alle informatie die ik nodig heb om mijn werk goed te kunnen doen.

☐ Helemaal oneens (1)

☐ Oneens (2)

☐ Neutraal (3)

☐ Eens (4)

☐ Helemaal eens (5)

Q29 Ik weet precies hoeveel ik te zeggen heb op het werk.

☐ Helemaal oneens (1)

☐ Oneens (2)

☐ Neutraal (3)

☐ Eens (4)

☐ Helemaal eens (5)

Q30 Mijn werk heeft duidelijke doelstellingen.

☐ Helemaal oneens (1)

☐ Oneens (2)

☐ Neutraal (6)

☐ Eens (3)

☐ 5 Helemaal eens (4)

Q31 Ik weet precies welke taken mijn verantwoordelijkheid zijn.

☐ Helemaal oneens (1)

☐ Oneens (2)

☐ Neutraal (3)

☐ Eens (4)

☐ Helemaal eens (5)

Q32 Ik weet precies wat er van mij wordt verwacht op het werk.

☐ Helemaal oneens (1)

☐ Oneens (2)

☐ Neutraal (3)

☐ Eens (4)

☐ Helemaal eens (5)

Page Break

Q33 Mijn werk is zinvol.

☐ Helemaal oneens (1)

☐ Oneens (2)

☐ Neutraal (3)

☐ Eens (4)

☐ Helemaal eens (5)

Q34 Ik heb het gevoel dat het werk wat ik doe belangrijk is.

☐ Helemaal oneens (1)

☐ Oneens (2)

☐ Neutraal (3)

☐ Eens (4)

☐ Helemaal eens (5)

Q35 Ik heb voldoende invloed op mijn werk.

☐ Helemaal oneens (1)

☐ Oneens (2)

☐ Neutraal (3)

☐ Eens (4)

☐ Helemaal eens (5)

Q36 Ik kan invloed uitoefenen op de hoeveelheid werk die aan mij is toegewezen.

☐ Nooit (1)

☐ Zelden (2)

☐ Soms (3)

☐ Meestal (4)

☐ Altijd (5)

Q37 Ik heb voldoende invloed op wát ik op het werk doe.

☐ Helemaal oneens (1)

☐ Oneens (2)

☐ Neutraal (3)

☐ Eens (4)

☐ Helemaal eens (5)

Q38 Ik moet in mijn werk het initiatief nemen om mijzelf verder te ontwikkelen op persoonlijk en professioneel gebied.

☐ Helemaal oneens (1)

☐ Oneens (2)

☐ Neutraal (3)

☐ Eens (4)

☐ Helemaal eens (5)

Page Break

Q39 Ik heb de mogelijkheid om nieuwe dingen te leren door mijn werk.

☐ Helemaal oneens (1)

☐ Oneens (2)

☐ Neutraal (3)

☐ Eens (4)

☐ Helemaal eens (5)

Q40 Mijn coach/coördinator is goed in het plannen van werkzaamheden.

☐ Helemaal oneens (1)

☐ Oneens (2)

☐ Neutraal (3)

☐ Eens (4)

☐ Helemaal eens (5)

Q41 Mijn coach/coördinator is goed in het oplossen van conflicten op de werkvloer.

- ☐ Helemaal oneens (1)
- ☐ Oneens (2)
- ☐ Neutraal (3)
- ☐ Eens (4)
- ☐ Helemaal eens (5)

End of Block: Werkfactoren

Start of Block: Implementatieproces

Q42 Ik weet wat de missie van Livio is voor de professioneel organiserende teams.

- ☐ Helemaal oneens (1)
 - ☐ Oneens (2)
 - ☐ Neutraal (3)
 - ☐ Eens (4)
 - ☐ Helemaal eens (5)
-

Q43 Ik weet wat de visie van Livio is voor de professioneel organiserende teams.

☐ Helemaal oneens (1)

☐ Oneens (2)

☐ Neutraal (3)

☐ Eens (4)

☐ Helemaal eens (5)

Q44 De kaders voor de werkzaamheden binnen een professioneel organiserend team zijn duidelijk opgesteld.

☐ Helemaal oneens (1)

☐ Oneens (2)

☐ Neutraal (3)

☐ Eens (4)

☐ Helemaal eens (5)

Page Break

Q45 Er is ondersteuning ingezet voor medewerkers om te helpen bij de omslag naar professioneel sturende teams.

- ☐ Helemaal oneens (1)
- ☐ Oneens (2)
- ☐ Neutraal (3)
- ☐ Eens (4)
- ☐ Helemaal eens (5)
-

Q46 Er is een aansluitende scholing georganiseerd binnen Livio voor het werken in een professioneel organiserend team.

- ☐ Helemaal oneens (1)
- ☐ Oneens (2)
- ☐ Neutraal (3)
- ☐ Eens (4)
- ☐ Helemaal eens (5)

End of Block: Implementatieproces

Start of Block: Ondersteuning

Q47 In hoeverre ben je tevreden over de ondersteuning die de afdeling P&O jou biedt op het gebied van onder andere personeelswerving en functioneringsgesprekken.

☐ Helemaal niet tevreden (1)

☐ Ontevreden (2)

☐ Neutraal (3)

☐ Tevreden (4)

☐ Helemaal tevreden (5)

Q49 In hoeverre ben je tevreden over de ondersteuning die de coach/coördinator jou biedt op het gebied van zelf leren organiseren.

☐ Helemaal niet tevreden (1)

☐ Ontevreden (2)

☐ Neutraal (3)

☐ Tevreden (4)

☐ Helemaal tevreden (5)

End of Block: Ondersteuning

Start of Block: Afsluitende vraag

Q50 Ik ben tevreden over de ondersteuning die de afdeling financiën mij biedt op het gebied van team financiën en productiecijfers.

☐ Helemaal oneens (1)

☐ Oneens (2)

☐ Neutraal (3)

☐ Eens (4)

☐ Helemaal eens (5)

End of Block: Afsluitende vraag

Bijlage II: Basic Need Satisfaction at Work Scale (origineel)

Basic Need Satisfaction at Work

When I Am At Work

The following questions concern your feelings about your job during the last year. (If you have been on this job for less than a year, this concerns the entire time you have been at this job.)

Please indicate how true each of the following statement is for you given your experiences on this job. Remember that your boss will never know how you responded to the questions. Please use the following scale in responding to the items.

1	2	3	4	5	6	7
not at all			somewhat			very
true			true			true

1. I feel like I can make a lot of inputs to deciding how my job gets done.
2. I really like the people I work with.
3. I do not feel very competent when I am at work.
4. People at work tell me I am good at what I do.
5. I feel pressured at work.
6. I get along with people at work.
7. I pretty much keep to myself when I am at work.
8. I am free to express my ideas and opinions on the job.
9. I consider the people I work with to be my friends.
10. I have been able to learn interesting new skills on my job.
11. When I am at work, I have to do what I am told.
12. Most days I feel a sense of accomplishment from working.
13. My feelings are taken into consideration at work.

14. On my job I do not get much of a chance to show how capable I am.
15. People at work care about me.
16. There are not many people at work that I am close to.
17. I feel like I can pretty much be myself at work.
18. The people I work with do not seem to like me much.
19. When I am working I often do not feel very capable.
20. There is not much opportunity for me to decide for myself how to go about my work.
21. People at work are pretty friendly towards me.

Scoring Information. Form three subscale scores by averaging item responses for each subscale after reverse scoring the items that were worded in the negative direction. Specifically, any item that has (R) after it in the code below should be reverse scored by subtracting the person's response from 8. The subscales are:

Autonomy: 1, 5(R), 8, 11(R), 13, 17, 20(R)

Competence: 3(R), 4, 10, 12, 14(R), 19(R)

Relatedness: 2, 6, 7(R), 9, 15, 16(R), 18(R), 21

Bijlage III: Syntax bestand voor data-analyse

* Encoding: UTF-8.

*beschrijvende statistiek alle variabelen.

```
DATASET ACTIVATE DataSet1.  
DESCRIPTIVES VARIABLES=Q3  
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

```
FREQUENCIES VARIABLES=Q3  
  /ORDER=ANALYSIS.
```

```
FREQUENCIES VARIABLES=Q2  
  /ORDER=ANALYSIS.
```

```
FREQUENCIES VARIABLES=Q4  
  /ORDER=ANALYSIS
```

```
FREQUENCIES VARIABLES=Q6 to Q26  
  /ORDER=ANALYSIS.
```

*hercoderen autonomie.

Q10 en Q16 en Q25

```
RECODE Q10 Q16 Q25 (1=7) (2=6) (3=5) (4=4) (5=3) (6=2) (7=1) INTO Q10R Q16R Q25R.  
EXECUTE.
```

*hercoderen competentie.

Q8 en Q19 en Q24

```
RECODE Q8 Q19 Q24 (1=7) (2=6) (3=5) (4=4) (5=3) (6=2) (7=1) INTO Q8R Q19R Q24R.  
EXECUTE.
```

*hercoderen relatie.

Q12 en Q21 en Q23

```
RECODE Q12 Q21 Q23 (1=7) (2=6) (3=5) (4=4) (5=3) (6=2) (7=1) INTO Q12R Q21R Q23R.  
EXECUTE.
```

*Her coderen mogelijkheid tot ontwikkeling Q38

```
RECODE Q38 (1=5) (2=4) (3=3) (4=2) (5=1) INTO Q38R.  
EXECUTE.
```

* betrouwbaarheid schalen (constructen).

***constructen SDT.

**construct autonomie.

des Q6 Q10 Q13 Q16 Q18 Q22 Q25.

DESCRIPTIVES VARIABLES=Q6 Q10 Q13 Q16 Q18 Q22 Q25
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

RELIABILITY
/VARIABLES=Q10R Q16R Q25R Q6 Q13 Q18 Q22
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

*construct competentie.

DESCRIPTIVES VARIABLES=Q8 Q9 Q15 Q17 Q19 Q24
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

RELIABILITY
/VARIABLES=Q8R Q19R Q24R Q9 Q15 Q17
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

*construct relatie.

DESCRIPTIVES VARIABLES=Q7 Q11 Q12 Q14 Q20 Q21 Q23 Q26
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

RELIABILITY
/VARIABLES=Q12R Q21R Q23R Q7 Q11 Q14 Q20 Q26
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

***constructen werkfactoren.

*construct voorspelbaarheid.

DESCRIPTIVES VARIABLES=Q27 Q28
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

RELIABILITY
/VARIABLES=Q27 Q28
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

*construct duidelijke rol.

DESCRIPTIVES VARIABLES=Q29 Q30 Q31 Q32
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

RELIABILITY
/VARIABLES=Q29 Q30 Q31 Q32
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

*construct betekenis van werk.

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=Q33 Q34  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

```
RELIABILITY  
/VARIABLES=Q33 Q34  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

*construct invloed.

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=Q35 Q36 Q37  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

```
RELIABILITY  
/VARIABLES=Q35 Q36 Q37  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

*construct mogelijkheden voor ontwikkeling.

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=Q38 Q39  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

```
RELIABILITY  
/VARIABLES=Q38R Q39  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

*construct kwaliteit van leiderschap

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=Q40 Q41  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

```
RELIABILITY  
/VARIABLES=Q40 Q41  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

** schaal maken autonomie.

```
COMPUTE autonomie=mean(Q10R, Q16R, Q25R, Q6, Q13, Q18 ,Q22).  
EXECUTE.
```

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=autonomie  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

****normaliteitstoets autonomie**

FREQUENCIES VARIABLES=autonomie

/STATISTICS=MEAN MEDIAN MODE SUM SKEWNESS SESKEW KURTOSIS SEKURT

/HISTOGRAM NORMAL

/ORDER=ANALYSIS.

EXAMINE VARIABLES=autonomie

/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT

/COMPARE GROUPS

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/CINTERVAL 95

/MISSING LISTWISE

/NOTOTAL.

**** schaal maken competentie.**

COMPUTE competentie=mean(Q8R, Q19R, Q24R, Q9, Q15, Q17).

EXECUTE.

DESCRIPTIVES VARIABLES=competentie

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

****normaliteitstoets competentie**

FREQUENCIES VARIABLES=competentie

/STATISTICS=MEAN MEDIAN MODE SUM SKEWNESS SESKEW KURTOSIS SEKURT

/HISTOGRAM NORMAL

/ORDER=ANALYSIS.

EXAMINE VARIABLES=competentie

/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT

/COMPARE GROUPS

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/CINTERVAL 95

/MISSING LISTWISE

/NOTOTAL.

**** schaal maken relatie.**

COMPUTE relatie=mean(Q12R, Q21R, Q23R, Q7, Q11, Q14, Q20, Q26).

EXECUTE.

DESCRIPTIVES VARIABLES=relatie

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

****normaliteitstoets relatie**

FREQUENCIES VARIABLES=relatie

/STATISTICS=MEAN MEDIAN MODE SUM SKEWNESS SESKEW KURTOSIS SEKURT

```
/HISTOGRAM NORMAL  
/ORDER=ANALYSIS.
```

```
EXAMINE VARIABLES=relatie  
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT  
/COMPARE GROUPS  
/STATISTICS DESCRIPTIVES  
/CINTERVAL 95  
/MISSING LISTWISE  
/NOTOTAL.
```

** schaal maken voorspelbaarheid.

```
COMPUTE voorspelbaarheid=mean(Q27, Q28).  
EXECUTE.
```

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=voorspelbaarheid  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

***normaliteitstoets voorspelbaarheid

```
FREQUENCIES VARIABLES=voorspelbaarheid  
/STATISTICS=MEAN MEDIAN MODE SUM SKEWNESS SESKEW KURTOSIS SEKURT  
/HISTOGRAM NORMAL  
/ORDER=ANALYSIS.
```

```
EXAMINE VARIABLES=voorspelbaarheid  
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT  
/COMPARE GROUPS  
/STATISTICS DESCRIPTIVES  
/CINTERVAL 95  
/MISSING LISTWISE  
/NOTOTAL.
```

** schaal maken duidelijke rol.

```
COMPUTE rol=mean(Q29, Q30, Q31, Q32).  
EXECUTE.
```

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=rol  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

***normaliteitstoets rol

```
FREQUENCIES VARIABLES=rol  
/STATISTICS=MEAN MEDIAN MODE SUM SKEWNESS SESKEW KURTOSIS SEKURT  
/HISTOGRAM NORMAL  
/ORDER=ANALYSIS.
```

```
EXAMINE VARIABLES=rol
```

```
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT  
/COMPARE GROUPS  
/STATISTICS DESCRIPTIVES  
/CINTERVAL 95  
/MISSING LISTWISE  
/NOTOTAL.
```

** schaal maken betekenis van werk.

```
COMPUTE betekenis=mean(Q33, Q34).  
EXECUTE.
```

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=betekenis  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

**normaliteitstoets betekenis

```
FREQUENCIES VARIABLES=betekenis  
/STATISTICS=MEAN MEDIAN MODE SUM SKEWNESS SESKEW KURTOSIS SEKURT  
/HISTOGRAM NORMAL  
/ORDER=ANALYSIS.
```

```
EXAMINE VARIABLES=betekenis  
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT  
/COMPARE GROUPS  
/STATISTICS DESCRIPTIVES  
/CINTERVAL 95  
/MISSING LISTWISE  
/NOTOTAL.
```

** schaal maken invloed.

```
COMPUTE invloed=mean(Q35, Q36, Q37).  
EXECUTE.
```

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=invloed  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

**normaliteitstoets invloed

```
FREQUENCIES VARIABLES=invloed  
/STATISTICS=MEAN MEDIAN MODE SUM SKEWNESS SESKEW KURTOSIS SEKURT  
/HISTOGRAM NORMAL  
/ORDER=ANALYSIS.
```

```
EXAMINE VARIABLES=invloed  
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT  
/COMPARE GROUPS  
/STATISTICS DESCRIPTIVES  
/CINTERVAL 95
```

```
/MISSING LISTWISE  
/NOTOTAL.
```

** schaal maken mogelijkheid tot ontwikkeling.

```
COMPUTE ontwikkeling=mean(Q38R, Q39).  
EXECUTE.
```

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=ontwikkeling  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

**normaliteitstoets ontwikkeling

```
FREQUENCIES VARIABLES=ontwikkeling  
/STATISTICS=MEAN MEDIAN MODE SUM SKEWNESS SESKEW KURTOSIS SEKURT  
/HISTOGRAM NORMAL  
/ORDER=ANALYSIS.
```

```
EXAMINE VARIABLES=ontwikkeling  
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT  
/COMPARE GROUPS  
/STATISTICS DESCRIPTIVES  
/INTERVAL 95  
/MISSING LISTWISE  
/NOTOTAL.
```

** schaal maken kwaliteit van leiderschap.

```
COMPUTE leiderschap=mean(Q40, Q41).  
EXECUTE.
```

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=leiderschap  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

**normaliteitstoets leiderschap

```
FREQUENCIES VARIABLES=leiderschap  
/STATISTICS=MEAN MEDIAN MODE SUM SKEWNESS SESKEW KURTOSIS SEKURT  
/HISTOGRAM NORMAL  
/ORDER=ANALYSIS.
```

```
EXAMINE VARIABLES=leiderschap  
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT  
/COMPARE GROUPS  
/STATISTICS DESCRIPTIVES  
/INTERVAL 95  
/MISSING LISTWISE  
/NOTOTAL.
```

** schaal maken implementatieproces.

```
COMPUTE implementatieproces=mean(Q42, Q43, Q44, Q45, Q46).  
EXECUTE.
```

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=implementatieproces  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

```
**normaliteitstoets implementatieproces
```

```
FREQUENCIES VARIABLES=implementatieproces  
/STATISTICS=MEAN MEDIAN MODE SUM SKEWNESS SESKEW KURTOSIS SEKURT  
/HISTOGRAM NORMAL  
/ORDER=ANALYSIS.
```

```
EXAMINE VARIABLES=implementatieproces  
/PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT  
/COMPARE GROUPS  
/STATISTICS DESCRIPTIVES  
/CINTERVAL 95  
/MISSING LISTWISE  
/NOTOTAL.
```

```
****Spearman Rho in een keer per SDT construct  
*Autonomie
```

```
NONPAR CORR  
/VARIABLES=autonomie voorspelbaarheid rol betekenis invloed ontwikkeling leiderschap  
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.
```

```
*Competentie
```

```
NONPAR CORR  
/VARIABLES=competentie voorspelbaarheid rol betekenis invloed ontwikkeling leiderschap  
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.
```

```
*Relatie
```

```
NONPAR CORR  
/VARIABLES=relatie voorspelbaarheid rol betekenis invloed ontwikkeling leiderschap  
/PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.
```

```
*De 5 stappen Hammink
```

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=Q42 Q43 Q44 Q45 Q46  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

```
FREQUENCIES VARIABLES=Q42 Q43 Q44 Q45 Q46  
/HISTOGRAM  
/ORDER=ANALYSIS.
```

*Hercoderen implementatie

```
RECODE Q42 Q43 Q44 Q45 Q46 (1 2=1) (3=2) (4 5=3) INTO Q42R Q43R Q44R Q45R Q46R.  
EXECUTE.  
value labels Q42R Q43R Q44R Q45R Q46R 1 "(helemaal) oneens" 2 "neutraal" 3 "(helemaal) eens".  
EXECUTE.  
fre Q42R Q43R Q44R Q45R Q46R.
```

*Fre voor de mediaan

```
FREQUENCIES VARIABLES=autonomie competentie relatie voorspelbaarheid rol betekenis invloed  
ontwikkeling leiderschap  
/NTILES=4  
/STATISTICS=STDDEV MINIMUM MAXIMUM MEAN MEDIAN MODE  
/ORDER=ANALYSIS.
```

** Range berekenen per construct SDT

```
DATASET ACTIVATE DataSet1.  
FREQUENCIES VARIABLES=autonomie competentie relatie  
/FORMAT=NOTABLE  
/STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM  
/ORDER=ANALYSIS.
```

**Range alle constructen

```
FREQUENCIES VARIABLES=autonomie competentie relatie voorspelbaarheid rol betekenis invloed  
ontwikkeling leiderschap  
/FORMAT=NOTABLE  
/STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM  
/ORDER=ANALYSIS.
```