

# *Het effect van leidinggeven op bevlogenheid*



**common.nu**

ing. Hugo Vink

Masterthesis 'Vraagstukken van Beleid en Organisatie'

Begeleider: dr. Anne Roeters

Tweede beoordelaar: dr. ir. Liset van Dijk

1 juli 2013



**Universiteit Utrecht**

*Faculteit Sociale Wetenschappen*

## Samenvatting

Middels dit onderzoek is antwoord gegeven op drie deelvragen. De eerste deelvraag is ‘Hoe kan bevlogenheid worden verklaard?’. Aan de hand van het Job Demands-Resources model kan bevlogenheid worden verklaard. Hulpbronnen hebben een positief effect op bevlogenheid, maar dit effect wordt gemodereerd door taakeisen.

De tweede deelvraag is ‘Wat is het effect van de grootte van hulpbronnen op bevlogenheid?’. In dit deel zijn twee hypothesen geformuleerd en getoetst. Hypothese 1 stelde dat naarmate een persoon meer werkgerelateerde hulpbronnen bezit, deze persoon een hogere mate van bevlogenheid ervaart. De werkgerelateerde hulpbronnen worden in dit onderzoek gevormd door autonomie, sociale steun en ontplooiingsmogelijkheden. Uit de analyse kwam dat dit een significant verband is en hypothese 1 is aangenomen. Hypothese 2 stelde dat naarmate een persoon meer persoonlijke hulpbronnen bezit, deze persoon een hogere mate van bevlogenheid ervaart. De persoonlijke hulpbronnen bestaan in dit onderzoek uit optimisme, hoop, persoonlijke effectiviteit en weerbaarheid. Uit de analyse bleek dat dit verband significant is en hypothese 2 is aangenomen.

De derde deelvraag is ‘Wat is het effect van leidinggeven op de hulpbronnen en op bevlogenheid?’. In dit deel zijn vier hypothesen geformuleerd en getoetst. Hypothese 3 stelde dat een leidinggevende meer werkgerelateerde hulpbronnen bezit dan een niet leidinggevende. Dit werd in de analyse bevestigd en hypothese 3 is aangenomen. Hypothese 4 stelde dat mensen met een leidinggevende functie meer persoonlijke hulpbronnen bezitten. Uit de analyse bleek dat dit verband significant was en hypothese 4 is aangenomen. Hypothese 5 stelde dat mensen met een leidinggevende functie een hogere mate van bevlogenheid ervaren dan mensen zonder een leidinggevende functie. Deze hypothese werd niet bevestigd in de analyse en is verworpen. Hypothese 6, de laatste hypothese, stelde dat het effect van leidinggeven op bevlogenheid versterkt zou worden door de het totaal aan hulpbronnen (werkgerelateerde hulpbronnen + persoonlijke hulpbronnen). Ook deze hypothese werd in de analyse niet bevestigd en is verworpen.

Bij hypothese 3, hypothese 4 en hypothese 5 is, naast het effect van leidinggevendens, ook onderzocht het aantal mensen waaraan leiding wordt gegeven effect heeft. Uit de analyse bleek dat respondenten die leidinggeven aan 9-18 mensen en respondenten die leidinggeven aan meer dan 18 mensen over minder werkgerelateerde hulpbronnen beschikken dan respondenten die leidinggeven aan 1-8 mensen.

## Voorwoord

De afgelopen vijf maanden ben ik bezig geweest met het schrijven van mijn scriptie en met mijn stage. Ik heb stage gelopen bij common.nu, wat zich richt op de bevordering van bevoegenheid. Common.nu is in ontwikkeling en moet de vorm van een platform krijgen, waar aanbieders van interventies om de bevoegenheid te bevorderen worden gelinkt aan hulpvragers. Dit moet bijdragen aan de bevoegenheid van BV Nederland en er onder andere voor zorgen dat mensen meer plezier hebben in hun werk, productiever en minder vaak ziek zijn.

Ik wil een aantal mensen bedanken, zonder hen was deze scriptie niet tot stand gekomen. Ik wil mijn stagebegeleider Wim Stroecken bedanken voor het aanbieden van de stageplek en voor de begeleiding. Ik heb tijdens deze stage mogen meemaken hoe een initiatief tot stand komt en wat er allemaal bij komt kijken. Ook wil ik Anne Roeters bedanken voor de begeleiding en de feedback op mijn concept versies. Ook wil ik haar nog bedanken voor de extra hulp die ze mij geboden heeft tijdens de premaster. In september 2011 heb ik, na de studie HTS-Autotechniek te hebben afgerond, de gok gewaagd om een universitaire studie in een compleet andere richting te gaan doen. De premaster ging me zeker niet gemakkelijk af en ik heb vaak getwijfeld of ik er wel mee door moest gaan. Uiteindelijk is het me toch gelukt de premaster af te ronden en de hulp die ik hierbij van Anne Roeters heb gehad heeft hier aan bijgedragen.

Hugo Vink, juni 2013

## Inhoud

Samenvatting.....	2
Voorwoord .....	3
1. Inleiding.....	6
1.1 Bevlogenheid.....	6
1.2 Eerder onderzoek.....	6
1.3 Relevantie.....	7
1.4 Hoofd- en deelvragen.....	8
1.5 Opbouw .....	10
2. Theoretisch kader.....	11
2.1 Modellen ter verklaring van bevlogenheid .....	11
2.1.1 Demand Control model.....	11
2.1.2 Job Demand-Resources Model.....	12
2.2 Effecten van hulpbronnen op bevlogenheid.....	14
2.2.1 Het effect van werkgerelateerde hulpbronnen op bevlogenheid .....	14
2.2.2 Het effect van persoonlijke hulpbronnen op bevlogenheid .....	14
2.3 Het effect van het geven van leiding op bevlogenheid en hulpbronnen.....	15
2.3.1 Het effect van leidinggeven op werkgerelateerde hulpbronnen.....	16
2.3.2 Het effect van leidinggeven op persoonlijke hulpbronnen.....	17
2.3.3 Het effect van leidinggeven op bevlogenheid.....	18
2.3.4 Het effect van hulpbronnen op het effect van leidinggeven op bevlogenheid .....	19
3. Onderzoeksdesign .....	21
3.1 Methode.....	21
3.2 Representativiteit.....	21
3.3 Meting en operationalisering.....	22
3.3.1 Afhankelijke variabelen .....	22
3.3.2 Onafhankelijke variabele.....	24
3.3.3 Controle variabelen .....	24
3.4 Technieken .....	25
3.5 Beschrijvende statistieken.....	26
4. Resultaten.....	27
4.1 Het effect van hulpbronnen op bevlogenheid .....	27
4.1.1 Controle variabelen .....	27
4.1.2 Hypothese 1.....	28

4.1.3 Hypothese 2.....	28
4.2 Het effect van leidinggeven op bevlogenheid en hulpbronnen.....	30
4.2.1 Controlevariabelen.....	30
4.2.2 Hypothese 3.....	30
4.2.3 Hypothese 4.....	31
4.2.4 Hypothese 5.....	32
4.2.5 Hypothese 6.....	32
5. Conclusie & discussie.....	34
5.1 Conclusie.....	34
5.2 Discussie.....	34
6. Aanbevelingen.....	37
Literatuurlijst.....	39
Bijlage 1: Vragenlijst.....	42
Bijlage 2: Routingschema.....	52
Bijlage 3: Syntax.....	55
Bijlage 4: Statistische tabellen.....	86
Bijlage 4.1: Tabellen: alleen respondenten die in dienst waren bij een werkgever.....	86
Bijlage 4.2: Extra analyse bij H3 en H3.1.....	88

## 1. Inleiding

In de wereld van arbeids- en organisatiepsychologie is bevlogenheid sinds het begin van deze eeuw al een veelbesproken term. In de sociologische literatuur komt dit onderwerp echter veel minder vaak voor. Het ontbreken van literatuur over bevlogenheid en de verschillen hierin tussen groepen is een gat in de wetenschap.

### 1.1 Bevlogenheid

Schaufeli en Bakker (2004, p. 295) definiëren bevlogenheid als ‘een positieve toestand van opperste voldoening die wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie’. Indicatoren van vitaliteit zijn factoren als zich energiek, fit en sterk voelen en zin hebben om aan het werk te gaan. Een persoon met een hoge mate van toewijding vindt bijvoorbeeld dat het werk dat wordt uitgevoerd nuttig en zinvol is, wordt hierdoor geïnspireerd en ziet het werk als een uitdaging. Indicatoren van absorptie zijn factoren als vergeten wat er om je heen gebeurt als je aan het werk bent, het idee hebben dat de tijd snel voorbij gaat en het in vervoering gebracht worden door het werk dat wordt uitgevoerd (Schaufeli & Bakker, 2006). Bevlogen werknemers laten zichzelf zien in hun werk en zijn zelfbewust en zelfexpressief (Van Rhenen, 2011). Ze lossen werkgerelateerde problemen op door hun gevoel, ideeën en intuïtie te gebruiken. Bevlogen mensen raken niet snel verveeld en vervullen vaak meer taken dan vermeld staan in hun taakomschrijving (Van Rhenen, 2011).

Machlach & Leiter (1997) gingen er vanuit dat een burnout het tegenovergestelde is van bevlogenheid, en dat dit uitersten op dezelfde schaal zijn. Dit zou betekenen dat iemand, die laag scoort op indicatoren voor bevlogenheid, automatisch een burnout heeft. Demerouti e.a. (2001) waren een andere mening toebedeeld. Ze onderzochten bevlogenheid en burnout met behulp van het Job-Demands Resources (JD-R) model en gingen er vanuit dat burnout en bevlogenheid niet de uitersten op dezelfde schaal zijn, maar apart gemeten moeten worden.

Een van de verschillen tussen bevlogenheid en een burnout is dat bevlogen mensen wel om kunnen gaan met een hoge werkdruk en lange werkdagen, zonder uitgeput te raken (Bakker, 2002). Dit komt doordat bevlogen mensen veel hulpbronnen ter beschikking hebben. Dit heeft een negatief effect op een burnout en een positief effect op bevlogenheid (Schaufeli & Bakker, 2004). Hierdoor zijn bevlogen mensen ook in staat om veel inspanning te leveren en daar wel plezier in te hebben (Bakker, 2002).

### 1.2 Eerder onderzoek

Er is door verschillende wetenschappers onderzoek gedaan naar bevlogenheid. Schaufeli & Bakker (2006) onderzochten de indicatoren van bevlogenheid en stelden een vragenlijst samen om dit te meten. Ook is er onderzoek verricht naar de effecten van bevlogenheid. Demerouti e.a. (2001) en Schaufeli & Bakker (2004) toonden aan dat bevlogen mensen minder vaak last hebben van psychosomatische klachten, zoals bijvoorbeeld pijn in de buik, borst en aan het hoofd. Schaufeli e.a. (2009) toonden aan dat bevlogen mensen zich minder vaak ziek melden.

Xanthopoulou e.a. (2007) voerden een onderzoek uit naar de relatie tussen bevlogenheid en het financiële resultaat van fastfoodketens in Thessaloniki. Uit dit onderzoek kwam, dat op dagen dat het personeel bevlogen was, het personeel betere prestaties leverde en de restaurants een hogere omzet behaalden. Ze toonden hiermee het verband aan tussen bevlogenheid van het personeel enerzijds en financiële resultaten van een bedrijf of organisatie anderzijds (Xanthopoulou e.a., 2007).

Schaufeli, Taris en Van Rhenen (2008) voerden een onderzoek uit naar bevlogenheid bij managers. Dit onderzoek concludeerde dat een bevlogen manager beter sociaal functioneert als hij of zij in een betere psychische gezondheid verkeerde. Tevens bleken ook positieve organisatie-uitkomsten een effect te zijn van de bevlogenheid van de manager (Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2008).

Al deze onderzoeken komen uit de hoek van de arbeids- en organisatiepsychologie. Onderzoeken naar verschillen tussen groepen, bijvoorbeeld leidinggevenden en niet leidinggevenden, zijn nog schaars.

### **1.3 Relevantie**

Tot de 21<sup>e</sup> eeuw werd vooral onderzoek verricht naar de negatieve aspecten van gezondheid en welzijn, zoals bijvoorbeeld een burnout (Diener, e.a., 1999). Daarom is er in de wetenschappelijke literatuur minder te vinden over de positieve aspecten, zoals bevlogenheid. De uitkomsten van een onderzoek naar bevlogenheid kan een bijdrage leveren aan de huidige literatuur. Van Rhenen (2011) sluit zich hierbij aan en stelt dat toekomstige onderzoeken antwoorden moeten geven op bijvoorbeeld vragen van organisaties. Organisaties missen informatie omtrent interventies die toegepast kunnen worden om de bevlogenheid van hun medewerkers te vergroten, in welke omstandigheden deze interventies het beste werken en voor welk type werknemer welke interventie het best werkt (Van Rhenen, 2011).

De meeste literatuur over bevlogenheid komt uit de hoek van arbeids- en organisatiepsychologie en het is nog nauwelijks onderzocht in een sociologische context. Er is bijvoorbeeld nog geen wetenschappelijke literatuur over de relatie tussen bevlogenheid en het diversiteitsvraagstuk. Het is mogelijk dat er verschillen bestaan in bevlogenheid tussen seksen, leeftijden en culturen. Ook is er nog weinig bekend over verschillen in bevlogenheid tussen de verschillende typologieën werknemers (Van Rhenen, 2011).

In dit huidige onderzoek wordt gekeken naar de verschillen in bevlogenheid tussen mensen met een leidinggevende functie en mensen die geen leidinggevende functie hebben. Het benaderen van bevlogenheid vanuit een sociologisch oogpunt kan een bijdrage leveren aan het hiaat in de wetenschappelijke literatuur over bevlogenheid. Uitkomsten van dit onderzoek kunnen worden gebruikt voor vervolgonderzoeken. Bovendien kan het gebruikt worden om te bepalen welke interventies toegepast kunnen worden op mensen met een leidinggevende functie, en welke op mensen zonder een leidinggevende functie.

Dit onderzoek is tevens maatschappelijk relevant. Bakker (2002) stelt dat bevlogen werknemers minder vaak ziek zijn. De bevordering van bevlogenheid kan dus bijdragen aan een afname van de kosten voor het ziekteverzuim. Gerichte interventies om de bevlogenheid te bevorderen kunnen positieve uitkomsten hebben voor het bedrijfsleven en staatskas.

Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid liet Capgemini een doorrekening uitvoeren naar de financiële gevolgen van ziekteverzuim. Capgemini stelde dat wanneer het ziekteverzuim met 1 procent zou dalen, dit Nederlandse werkgevers 2,6 miljard euro per jaar zou besparen op kosten voor ziekteverzuim. Gezonde werknemers melden zich minder vaak ziek en behalen een hogere productiviteit dan ongezonde werknemers. Als de productiviteit van werknemers met 1 procent toe zou nemen, bijvoorbeeld als gevolg van een verbeterde gezondheid van werknemers, dan zou dat jaarlijks 6 miljard euro opleveren. Omgerekend zou dit voor een bedrijf met 100 werknemers neerkomen op een omzetsijging van 95 duizend euro per jaar (Rijksoverheid, 2012). Als door een verhoogde productiviteit de omzet van bedrijven stijgt nemen voor de overheid de inkomsten uit omzetbelastingen toe.

Naast het verminderen van ziekteverzuim is de maatschappij ook gebaat bij een hogere mate van bevlogenheid omdat Nederland aan het vergrijzen is. Het gevolg hiervan is dat steeds meer mensen gebruik maken van hun pensioen. Tevens wordt de duur dat mensen van hun pensioen gebruik maken steeds langer door de verbeterde gezondheid (Mackenbach, 2010). De inkomsten voor de pensioenen moeten door relatief steeds minder mensen worden verdiend. Het is dus van belang dat van mensen, uit de categorie potentieel werkenden tussen de 20 en 65 jaar vallen, zoveel mogelijk mensen in staat zijn om te werken (Van Vuuren, 2011). Het bevorderen van de bevlogenheid zou hier een bijdrage aan kunnen leveren.

## 1.4 Hoofd- en deelvragen

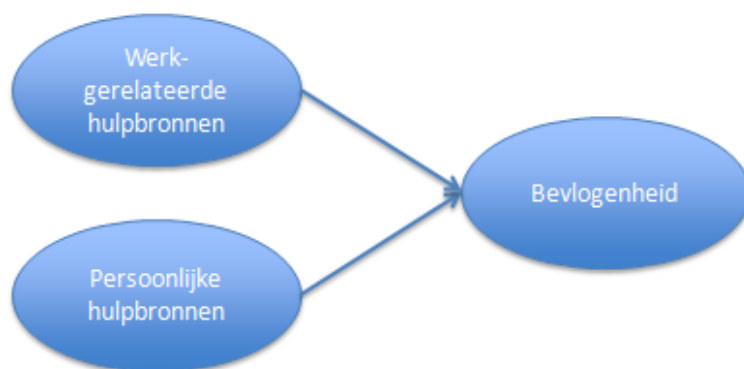
De volgende onderzoeksvraag staat in dit onderzoek centraal: *‘Wat is het effect van leidinggeven op bevlogenheid en werkgerelateerde- en persoonlijke hulpbronnen?’*

In dit onderzoek wordt onder andere gekeken naar de effecten van leidinggeven op bevlogenheid en hulpbronnen. De capaciteiten van leidinggevendenden worden vergeleken met de indicatoren van bevlogenheid en de hulpbronnen. Een deel van deze capaciteiten worden alleen ontwikkeld als iemand een leidinggevende functie bekleedt. Voor een ander deel van de capaciteiten geldt dit niet. Het is mogelijk dat leidinggevendenden meer bevlogen zijn dan niet leidinggevendenden vanwege het selectie-effect. Het is mogelijk dat bevlogen werknemers beter presteren, en daardoor uiteindelijk op een leidinggevende positie terecht komen. Een longitudinaal onderzoek waarbij op meerdere momenten in iemands carrière een meting plaatsvindt zou een beeld kunnen geven het effect van leidinggeven op bevlogenheid. De bevlogenheid van een persoon kan dan worden vergeleken op een moment dat hij of zij geen leidinggevende functie bekleedt, en wanneer deze persoon later in zijn of haar carrière wel een leidinggevende functie bekleedt. In dit onderzoek is toch gekozen voor een



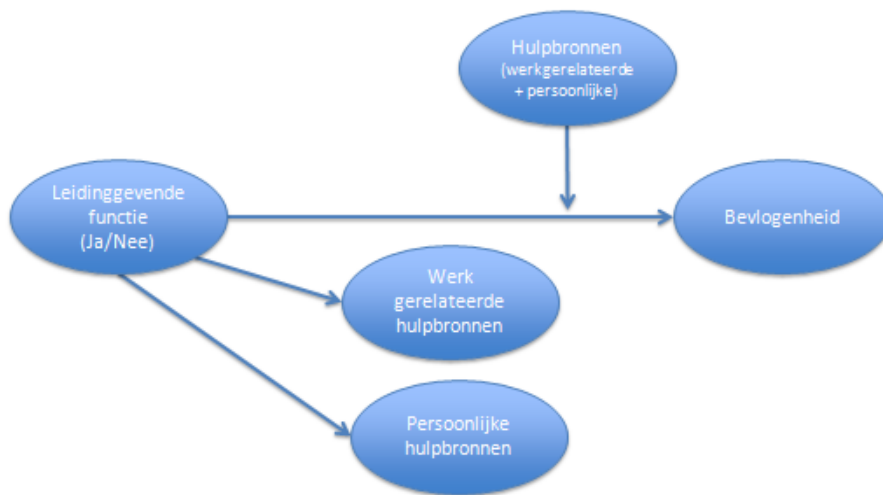
cross-sectionele opzet, omdat het buiten de mogelijkheden ligt om een longitudinaal onderzoek uit te voeren.

Het onderzoek is opgesplitst in drie delen. De eerste deelvraag is ‘Hoe kan bevlogenheid worden verklaard?’. Om deze vraag te beantwoorden wordt relevante literatuur over bevlogenheid besproken en onderzocht wat indicatoren voor bevlogenheid zijn. De tweede deelvraag is ‘Wat is het effect van de grootte van de hulpbronnen op bevlogenheid?’. De hulpbronnen zijn in dit onderzoek verdeeld in werkgerelateerde- en persoonlijke hulpbronnen. In dit deel wordt apart gekeken wat het effect van werkgerelateerde hulpbronnen op bevlogenheid is en wat het effect van persoonlijke hulpbronnen op bevlogenheid is. De werkgerelateerde hulpbronnen zijn autonomie, sociale steun en ontplooiingsmogelijkheden (Schaufeli & Bakker, 2004). De persoonlijke hulpbronnen worden in dit onderzoek bestaan uit de capaciteiten van het psychologisch kapitaal: persoonlijke effectiviteit, hoop, optimisme en weerbaarheid. De status van deze hulpbronnen kan met behulp van interventies op korte termijn beïnvloed worden (Luthans & Youssef, 2007). Inzicht in de effecten van deze hulpbronnen op bevlogenheid kan handvatten bieden aan partijen die interventies willen toepassen op dit gebied, en op korte termijn resultaat willen boeken. In figuur 1.1 staat het conceptuele model van deelvraag 2 weergegeven.



**Figuur 1.1 Conceptueel model deelvraag 2**

De derde, en laatste deelvraag van dit onderzoek is ‘Wat is het effect van leidinggeven op de hulpbronnen en op bevlogenheid?’. Hierbij staat het verschil tussen leidinggevend en niet leidinggevend centraal. Deze deelvraag is in vier vragen opgedeeld. Het eerste deel betreft het verschil in de grootte van de werkgerelateerde hulpbronnen tussen leidinggevend en niet leidinggevend. Ten tweede wordt het verschil in de grootte van de persoonlijke hulpbronnen onderzocht. Ook wordt gekeken naar het effect van het geven van leiding op bevlogenheid. Als laatste wordt onderzocht of het effect van het geven van leiding wordt versterkt door de aanwezigheid van veel hulpbronnen (het totaal van werkgerelateerde- en persoonlijke hulpbronnen). In figuur 1.2 staat het conceptuele model van deelvraag 3 schematisch weergegeven.



**Figuur 1.2 Conceptueel model deelvraag 3**

Als de verschillen, of het ontbreken aan verschillen, tussen de groepen in kaart zijn gebracht kan dit handvatten bieden aan partijen die interventies willen toepassen voor zowel leidinggevend en als niet leidinggevend. De uitkomsten van dit onderzoek kunnen inzicht geven op welke gebieden het meest effectief interventies voor leidinggevend en niet leidinggevend ingezet kunnen worden.

## 1.5 Opbouw

In het volgende hoofdstuk komt het theoretisch kader aan bod. Hierin worden de verschillende theorieën over bevlogenheid besproken en vergeleken. Tevens wordt de theorie toegepast op de verschillen tussen het hebben van een leidinggevende functie of niet. Aan de hand van deze theorieën worden hypothesen opgesteld die verder in dit onderzoek getoetst zullen worden. In hoofdstuk 3 komen de data en methoden aan bod. De constructen en de operationalisatie worden besproken en de manier van dataverzameling komt in dit hoofdstuk ook aan bod. In het volgende hoofdstuk daarna worden de resultaten besproken en in hoofdstuk 5 worden aan de hand van de resultaten conclusies getrokken en enkele discussiepunten besproken. In het laatste hoofdstuk worden beleidsaanbevelingen gedaan, gericht op het bevorderen van bevlogenheid.

## 2. Theoretisch kader

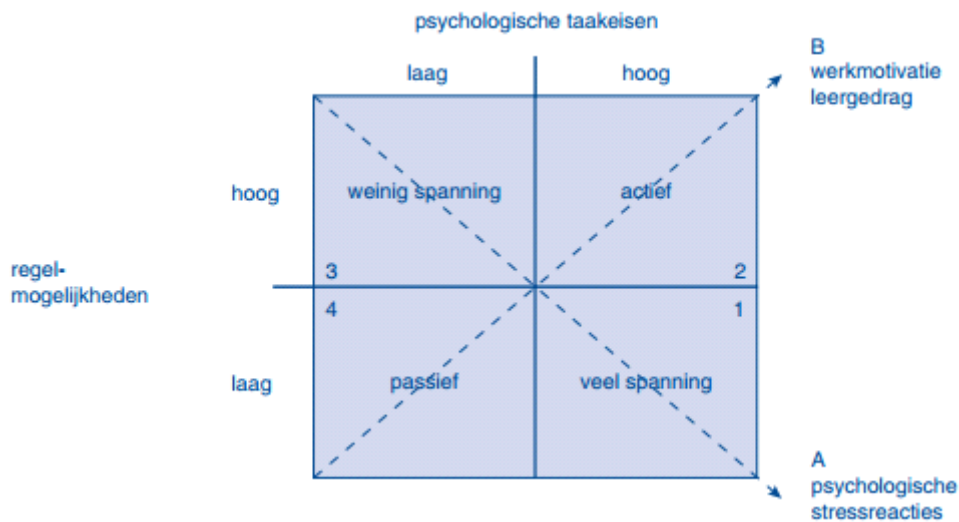
Dit hoofdstuk bestaat uit drie delen. In het eerste deel worden theorieën behandeld die de mate van bevlogenheid voorspellen aan de hand van een aantal indicatoren. Aan de hand hiervan wordt een antwoord gegeven op de beschrijvende deelvraag. In het tweede deel wordt het effect van werkgerelateerde- en persoonlijke hulpbronnen op bevlogenheid behandeld. In het derde deel wordt onderzocht wat het effect is van het geven van leiding op bevlogenheid. In dit hoofdstuk worden een aantal hypothesen geformuleerd, die later in dit onderzoek getoetst zullen worden.

### 2.1 Modellen ter verklaring van bevlogenheid

Een veel gebruikt model om bevlogenheid en burnout te verklaren is het Job Demands-Resources (JD-R) model, gebaseerd op het Demand Control (DC) model van Karasek (1979).

#### 2.1.1 Demand Control model

In het DC model wordt uitgegaan van twee determinanten om de gezondheid en het welzijn van een werknemer te voorspellen; taakeisen en sturingsmogelijkheden. De psychologische taakeisen zijn de eisen die aan het werk worden gesteld, zoals bijvoorbeeld snelheid, kwaliteit en complexiteit. De regelmogelijkheden gaan over de mate van autonomie die een persoon ervaart tijdens het uitvoeren van werkzaamheden. De mate waarin een persoon zelf kan bepalen hoe, in welk tempo en in welke volgorde het werk wordt uitgevoerd zijn hierbij bepalend (Karasek, 1979). In figuur 2.1 staat het model weergegeven.



**Figuur 2.1 Demand Control Model**

De diagonalen in het figuur geven twee veronderstellingen aan die worden gedaan in het model. Diagonaal A 'psychologische stressreacties' komt volgens het DC model tot stand door hoge taakeisen en weinig regelmogelijkheden (kwadrant 1). Iemand wordt dan blootgesteld aan hoge eisen met betrekking tot de kwaliteit en de snelheid van het werk, maar kan zelf niet bepalen hoe het werk wordt uitgevoerd. Een voorbeeld is een medewerker aan de lopende band die niet zelf de snelheid van de lopende band in kan stellen. Als de snelheid van de lopende band hoog is, omdat de taakeisen hoog

zijn, wordt de medewerker gedwongen snel te werken. Als de medewerker niet in staat is de benodigde snelheid aan te nemen zullen volgens het DC model stressreacties het gevolg zijn. Als een medewerker juist veel regelmogelijkheden heeft, maar weinig taakeisen zal deze volgens dit model weinig spanning ervaren (kwadrant 3). Als we weer het voorbeeld van de medewerker aan de lopende band nemen, kan deze medewerker nu de snelheid van de band zelf bepalen. De werkzaamheden zijn echter weinig eisend, waardoor de medewerker zich volgens het DC model kan gaan vervelen.

Diagonaal B 'werkmotivatie/leergedrag' wordt veroorzaakt door hoge regelmogelijkheden en hoge taakeisen. De werknemer wordt dan blootgesteld aan hoge taakeisen, maar heeft ook de beschikking over veel regelmogelijkheden (kwadrant 2). De werknemer kan (mee)beslissen hoe het werk uitgevoerd wordt, waardoor diens kwaliteiten benut worden en zich verder ontwikkelen. De medewerker aan de lopende band wordt in dit geval blootgesteld aan hoge taakeisen, maar omdat de medewerker zelf de snelheid van de band kan bepalen zal deze volgens het DC model een actieve en gemotiveerde werkhouding aannemen. Indien de werknemer echter weinig regelmogelijkheden heeft, en wordt blootgesteld aan weinig taakeisen zal deze een passieve houding aannemen (kwadrant 4). In de situatie met de medewerker aan de lopende band kan de werknemer niet zelf de snelheid van de band bepalen. Omdat er lage eisen worden gesteld aan de snelheid waarmee het werk wordt uitgevoerd kan de medewerker het tempo van de band zonder moeite kan bijhouden en ondervindt deze geen spanning. Door de lage taakeisen en de lage regelmogelijkheden wordt de werknemer volgens het DC model niet uitgedaagd en ontwikkelt hij of zij zich niet verder (Karasek, 1979).

### **2.1.2 Job Demand-Resources Model**

Een veel gebruikt model om bevlogenheid te verklaren is het JD-R model. Het JD-R model is gebaseerd op het DC Model. In het JD-R model wordt er vanuit gegaan dat taakeisen en energiebronnen determinanten zijn voor burnout en bevlogenheid. De energiebronnen zijn autonomie (in Karasek: regelmogelijkheden), ontplooiingsmogelijkheden en sociale steun. Het verschil met het DC model en het JD-R is dat in het DC model in feite maar één energiebron als determinant voor de houding van een werknemer wordt gezien. In het JD-R model zijn dit er drie zijn. In het volgende stuk worden de aannames die in het JD-R model worden gedaan en de mechanismen waarvan het uitgaat besproken.

#### **2.1.2.1 Taakeisen en energiebronnen**

In het JD-R model wordt verondersteld dat de werkkenmerken van verschillende soorten beroepen in twee brede categorieën onder te verdelen zijn: taakeisen en energiebronnen. Taakeisen zijn fysieke, psychologische, sociale of organisatorische aspecten die komen kijken bij het uitvoeren van werkzaamheden waarbij steeds fysieke en/of psychologische inspanning vereist zijn (Bakker, 2002). Enkele voorbeelden hiervan zijn conflicten, emotionele belasting en veel werk (Van Rhenen, 2011). Energiebronnen zijn fysieke, psychologische, sociale of organisatorische aspecten die bijdragen aan het bereiken van werkdoelen. Energiebronnen stimuleren persoonlijke groei en ontwikkeling (Van

Rhenen, 2011). De energiebronnen in het JD-R model zijn autonomie, sociale steun en ontplooiingsmogelijkheden (Schaufeli & Bakker, 2004). Hierin verschilt het JD-R model van het model van Karasek, waarin er vanuit wordt gegaan dat alleen autonomie (regelmogelijkheden) en taakeisen determinanten zijn van gezondheid en welzijn van een werknemer.

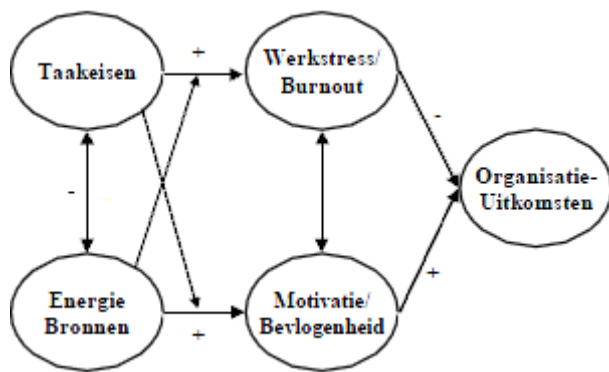
### ***2.1.2.2 Werkbeleving***

Volgens het JD-R model is iemands werkbeleving het resultaat van twee processen. Het eerste proces houdt in dat als iemand wordt blootgesteld aan veel taakeisen, de energiereserves continue worden aangetast. Indien iemand bijvoorbeeld werk uitvoert waaraan veel eisen worden gesteld, maar deze persoon niet gesteund wordt door collega's en directe leidinggevende, worden de energiereserves continue aangetast. Als deze energiereserves niet worden aangevuld door de aanwezigheid van energiebronnen zullen de energiereserves volgens het JD-R model uiteindelijk opraken. Op de lange termijn voorspelt het model dat dit kan leiden tot chronische werkstress. Het lichaam is dan overbelast, met aanhoudende vermoeidheid, klachten over de gezondheid en disfunctioneren als gevolg (Bakker, 2002).

Het tweede proces houdt in dat naarmate een persoon over onvoldoende energiebronnen beschikt, de kans kleiner is dat deze persoon bepaalde doelen behaalt dan een persoon die wel over voldoende energiebronnen beschikt. Als een persoon weinig energiebronnen vanuit het werk krijgt aangereikt, zoals sociale steun van collega's, kan deze persoon de invloed van taakeisen niet opvangen wanneer er bijvoorbeeld een conflict optreedt met collega's. In zo'n geval zullen de werkdoelen volgens het JD-R model niet worden bereikt. Gevolgen van het niet behalen van doelen kunnen frustratie en falen zijn en op de lange termijn kan dit zorgen voor een cynische houding ten opzichte van werkzaamheden. Dit zijn indicatoren voor een burnout (Bakker, 2002).

### ***2.1.2.3 Invloed van taakeisen en energiebronnen op een burnout en bevlogenheid***

De laatste aanname die in het JD-R model wordt gemaakt is dat energiebronnen de invloed van taakeisen op stressreacties/burnout modereren. Als iemand wordt blootgesteld aan hoge taakeisen, maar veel energiebronnen krijgt aangereikt, zal het effect van de taakeisen op werkstress/burnout worden verminderd. Ook modereren de taakeisen het effect van de energiebronnen op motivatie/bevlogenheid. In de figuur 2.2 staat het JD-R model schematisch weergegeven.



**Figuur 2.2 Het Job Demands-Resources Model**

## 2.2 Effecten van hulpbronnen op bevlogenheid

Het huidige onderzoek beperkt zich tot de onderlinge relaties tussen werkgerelateerde hulpbronnen (energiebronnen in het JD-R model), persoonlijke hulpbronnen, het bekleden van een leidinggevende functie en bevlogenheid. In dit onderzoek wordt niet gekeken naar het modererende effect van taakeisen op het effect van de energiebronnen op bevlogenheid. Ook worden werkstress en burnout buiten beschouwing gelaten. Hiervoor is gekozen om de lengte van de vragenlijst te beperken en ervoor te zorgen dat zoveel mogelijk respondenten de vragenlijst volledig in zouden vullen.

### 2.2.1 Het effect van werkgerelateerde hulpbronnen op bevlogenheid

Schaufeli en Bakker (2004) stelden dat het JD-R model een mogelijke beperking kent; in het JD-R model worden alleen hulpbronnen meegenomen die men krijgt aangereikt op het werk. In het JD-R model zijn dit de energiebronnen, in dit onderzoek zal het worden aangeduid als werkgerelateerde hulpbronnen. In dit stuk wordt kort ingegaan op het effect van werkgerelateerde hulpbronnen op bevlogenheid en in 2.2.2 komt het effect van de persoonlijke hulpbronnen op bevlogenheid aan bod.

Zoals in 2.2 al is besproken, hebben werkgerelateerde hulpbronnen een positief effect op bevlogenheid. Dit houdt in dat mensen die een hoge mate van bevlogenheid ervaren veel werkgerelateerde hulpbronnen ter beschikking hebben (Schaufeli & Bakker, 2004). Hieruit volgt hypothese 1 (H1): *Mensen die veel werkgerelateerde hulpbronnen tot hun beschikking hebben, ervaren een hogere mate van bevlogenheid dan mensen die weinig werkgerelateerde hulpbronnen ter beschikking hebben.*

### 2.2.2 Het effect van persoonlijke hulpbronnen op bevlogenheid

Hobfoll (1989) stelde in de Conservation of Resources (COR) theorie dat personen investeren in hun bronnen met het doel met bedreigende situaties om te kunnen gaan en negatieve uitkomsten te kunnen voorkomen. De tweede aanname is dat personen er niet alleen op uit zijn hun bronnen te beschermen maar ook om ze op te sparen (Hobfoll, 2002).

Het JD-R model en het COR model komen op twee vlakken met elkaar overeen. Beide theorieën stellen dat bronnen een modererende rol spelen tussen taakeisen en negatieve uitkomsten. Als tweede stellen beide theorieën dat door verschillende bronnen op te sparen, nieuwe bronnen

worden gegeneerd (Xanthopoulou e.a., 2007). In het JD-R model zijn alleen werkgerelateerde hulpbronnen opgenomen. Hobfoll onderscheidt echter vier typen bronnen in de COR; objecten, persoonlijke eigenschappen, condities en energieën. Omdat de twee theorieën overeenkomsten vertonen stelden Xanthopoulou e.a. (2007) dat naast de werkgerelateerde hulpbronnen ook andere hulpbronnen effect hebben op bevlogenheid.

Xanthopoulou e.a. (2007) toonden aan dat de persoonlijke hulpbronnen optimisme en persoonlijke effectiviteit een rol spelen in het JD-R model; ze hebben een positief effect op bevlogenheid. Optimisme en persoonlijke effectiviteit zijn twee van de vier capaciteiten van het psychologisch kapitaal, de anderen zijn hoop en weerbaarheid (Luthans & Youssef, 2007). In dit onderzoek worden de capaciteiten van het psychologisch kapitaal genomen als persoonlijke hulpbronnen omdat de relatie tussen twee van de vier capaciteiten en bevlogenheid is aangetoond. De verwachting is dat dit voor de andere twee capaciteiten ook aangetoond kan worden.

Wanneer het psychologische kapitaal van een persoon groot is, leidt dit tot positieve emoties (Luthans & Youssef, 2007). Uit onderzoek van Avey e.a. (2008) blijkt dat mensen die veel positieve emoties hebben vaker bevlogen zijn en minder vaak een cynische houding vertonen (Avey e.a., 2008).

Omdat in dit onderzoek het psychologisch kapitaal wordt gezien als het totaal van persoonlijke hulpbronnen, kan worden gesteld dat hoe meer persoonlijke hulpbronnen een persoon heeft hoe groter de mate van bevlogenheid is. Aan de hand hiervan is hypothese 2 (H2) opgesteld: *Personen die de beschikking hebben over veel persoonlijke hulpbronnen, ervaren een hogere mate van bevlogenheid dan personen die de beschikking hebben over weinig persoonlijke hulpbronnen.*

### **2.3 Het effect van het geven van leiding op bevlogenheid en hulpbronnen**

In dit deel van het onderzoek wordt gekeken naar de effecten van het geven van leiding op bevlogenheid, en op werkgerelateerde- en persoonlijke hulpbronnen. Borman en Brush (1993) hebben zich verdiept in verschillende empirische onderzoeken die door de jaren heen zijn uitgevoerd naar de capaciteiten van leidinggevendenden. Aan de hand van uitkomsten van verschillende onderzoeken is een hiërarchische indeling gemaakt met de achttien in onderzoeken meest voorkomende capaciteiten die kenmerkend zijn voor leidinggevendenden (Borman & Brush, 1993).

Omdat deze capaciteiten kenmerkend zijn voor leidinggevendenden, worden ze gezien als effecten van het geven van leiding. Mogelijk is echter een deel van de capaciteiten geen effect van het geven van leiding, maar treedt het selectie effect op. Dit betekent dat mensen die de beschikking hebben over bepaalde capaciteiten op leidinggevende posities terecht komen. In dit onderzoek is toch gekozen om de capaciteiten te zien als effecten van het geven van leiding, omdat een deel van de capaciteiten pas ontwikkeld kan worden als iemand een leidinggevende functie bekleedt. Dit betekent dat een persoon voordat hij of zij een leidinggevende functie bekleedde, deze capaciteiten niet of in mindere mate bezat.

In het volgende stuk wordt de theorie over bevoegdheid en werkgerelateerde- en persoonlijke hulpbronnen toegepast op de capaciteiten die kenmerkend zijn voor leidinggevend.

### **2.3.1 Het effect van leidinggeven op werkgerelateerde hulpbronnen**

De werkgerelateerde hulpbronnen zijn ontplooiingsmogelijkheden, sociale steun en autonomie.

Iemand ervaart een hoge mate van ontplooiingsmogelijkheden als deze persoon beschikt over voldoende mogelijkheden en hulpbronnen om taken te volbrengen. De mate van sociale steun die een persoon ervaart hangt af van in hoeverre deze persoon kan rekenen op collega's en directe leidinggevend wanneer het in het werk wat moeilijker wordt (Schaufeli & Bakker, 2004). Of een persoon het gevoel heeft dat hij of zij in grote mate kan bepalen hoe het werk wordt uitgevoerd bepaalt de mate van autonomie die iemand ervaart (Schaufeli & Bakker, 2004).

Een aantal capaciteiten die kenmerkend zijn voor mensen met een leidinggevende functie sluiten aan bij de indicatoren van de werkgerelateerde hulpbronnen. Een daarvan is het in staat zijn hulpbronnen te mobiliseren om taken te volbrengen (Borman & Brush, 1993). Een andere kenmerkende capaciteit is het onderhouden van een goede werkrelatie met mensen op het werk en het streven naar een minimum aan conflicten en verstoringen (Borman & Brush, 1993). Het grote verschil tussen leidinggevend en niet leidinggevend is dat de prestaties van leidinggevend grotendeels afhankelijk zijn van anderen. Leidinggevend moeten het werk dus delegeren om ervoor te zorgen dat er kwaliteit geleverd wordt (Borman & Brush, 1993).

In deze studie wordt verwacht dat als een persoon in staat is om hulpbronnen te mobiliseren om taken te volbrengen, deze persoon daardoor ook de beschikking over voldoende mogelijkheden en hulpbronnen heeft. Dit is een indicator van ontplooiingsmogelijkheden en daarom wordt verwacht dat iemand met een leidinggevende functie een hogere mate van ontplooiingsmogelijkheden ervaart dan een niet leidinggevende.

Reciprociteit gaat uit van een gelijke behandeling over en weer. Dit houdt in dat als iemand iets doet voor een ander, de verwachting is dat in de toekomst de persoon die hij of zij heeft geholpen iets terugdoet (Baron & Kreps, 1999). In deze studie wordt daarom verwacht dat mensen die een goede werkrelatie met hun collega's onderhouden waarbij gestreefd wordt naar een minimum aan conflicten en verstoringen, op hen kunnen rekenen als ze het wat moeilijk krijgen in het werk. Dit is een van de indicatoren van sociale steun en is tevens een van de kenmerkende capaciteiten van leidinggevend. Daarom wordt verwacht dat leidinggevend een hogere mate van sociale steun ervaren dan niet leidinggevend.

Een van de kenmerkende capaciteiten van een leidinggevende is het delegeren van het werk dat moeten worden uitgevoerd. Ze bepalen dus grotendeels zelf hoe het werk wordt uitgevoerd. Het grotendeels zelf kunnen bepalen hoe het werk wordt uitgevoerd, is een indicator van autonomie. De verwachting is daarom dat leidinggevend een hogere mate van autonomie ervaren dan niet leidinggevend.



Concluderend is de verwachting dat de mate van ontplooiingsmogelijkheden, sociale steun en autonomie die een leidinggevende ervaart, hoger is dan bij een niet leidinggevende. Omdat deze drie hulpbronnen samen de grootte van de werkgerelateerde hulpbronnen bepalen, wordt in deze studie verwacht dat leidinggevendenden de beschikking hebben over meer werkgerelateerde hulpbronnen dan niet leidinggevendenden. Aan de hand hiervan is hypothese 3 (H3) opgesteld: *Mensen met een leidinggevende functie hebben meer werkgerelateerde hulpbronnen tot hun beschikking dan mensen zonder een leidinggevende functie.*

### **2.3.2 Het effect van leidinggeven op persoonlijke hulpbronnen**

De persoonlijke hulpbronnen worden in dit onderzoek gevormd door het psychologische kapitaal. Het psychologisch kapitaal bestaat uit hoop, optimisme, persoonlijke effectiviteit en optimisme (Luthans & Youssef, 2007). Mensen met een hoge mate van hoop, geloven erin doelgericht energie in te kunnen zetten om plannen te verwezenlijken en doelen te bereiken, ook als er een (geïmproviseerd) rampenplan moet worden samengesteld om hindernissen te overwinnen. Mensen die een hoge mate van hoop ervaren, stellen ook steeds doelen met meer uitdaging (Snyder, e.a., 1991). Personen met een hoge mate van persoonlijke effectiviteit bezitten een hoge mate van vertrouwen in hun mogelijkheden om motivatie en (cognitieve) bronnen te mobiliseren en deze in te zetten om bepaalde taken succesvol uit te voeren. Ook als er obstakels op hun pad komen, hebben mensen met een hoge mate van persoonlijke effectiviteit er vertrouwen in de taak uit te kunnen voeren (Stajkovic & Luthans, 1998). Mensen, die een hogere mate van weerbaarheid ervaren, zijn in staat om te gaan met onverwachte negatieve gebeurtenissen zoals conflicten en mislukkingen. Bovendien kunnen ze ook omgaan met een positieve verandering zoals toegenomen verantwoordelijkheden. Wanneer nodig, zijn weerbare mensen in staat te improviseren om het doel in de veranderde situatie toch te bereiken (Luthans & Youssef, 2007). Mensen met een hoge mate van optimisme zijn ervan overtuigd dat gebeurtenissen in het leven over het algemeen positief zijn. Als optimistische mensen een positieve gebeurtenis ervaren, stellen zij zichzelf hiervoor verantwoordelijk. Tevens hebben ze er vertrouwen in dat dit hen in de toekomst vaker zal overkomen (Luthans & Youssef, 2007).

Een aantal capaciteiten die kenmerkend is voor mensen met een leidinggevende functie sluit aan bij de indicatoren van persoonlijke hulpbronnen. Een capaciteit die kenmerkend is voor leidinggevendenden is standvastigheid bij het bereiken van doelen, zelfs als er hindernissen op hun pad komen (Borman & Brush, 1993). Uit onderzoek blijkt dat mensen met een leidinggevende functie kunnen omgaan met situaties van crisis en stress. Ze kunnen bedreigende situaties herkennen en eventueel doelen bereiken door alternatieve plannen te bedenken (Borman & Brush, 1993). Ook blijkt het kunnen overtuigen van anderen een capaciteit te zijn die veel leidinggevendenden vertonen (Borman & Brush, 1993).

Het vertonen van standvastigheid om doelen te bereiken, zelfs als er hindernissen op je pad komen, is een kenmerkende capaciteit van leidinggevenden (Borman & Brush, 1993) en een indicator van hoop (Snyder, e.a., 1991). Daarom wordt verwacht dat mensen met een leidinggevende functie een hoge mate van hoop bezitten. Een indicator van weerbaarheid is het kunnen omgaan met negatieve situaties en alternatieve plannen bedenken om toch het doel te bereiken (Luthans & Youssef, 2007). Dit is ook een van de capaciteiten die leidinggevenden vaak bezitten (Borman & Brush, 1993), en daarom is de verwachting in deze studie dat leidinggevenden weerbaarder zijn dan niet leidinggevenden. Het kunnen overtuigen van anderen is een van de capaciteiten van leidinggevenden (Borman & Brush, 1993). Tevens is dit ook een indicator van persoonlijke effectiviteit (Stajkovic & Luthans, 1998). In deze studie wordt daarom verwacht dat mensen met een leidinggevende functie een hogere mate van persoonlijke effectiviteit bezitten dan mensen zonder een leidinggevende functie. In de wetenschappelijke literatuur over de capaciteiten en kenmerken van leidinggevenden zijn geen aanwijzingen gevonden om aan te nemen dat mensen met een leidinggevende functie verschillen in de mate van optimisme. De verwachting in deze studie is dan ook dat mensen met een leidinggevende functie dezelfde mate van optimisme ervaren als mensen zonder leidinggevende functie.

In dit onderzoek worden vier persoonlijke hulpbronnen meegenomen. Van drie van hen is de verwachting dat leidinggevenden deze in hogere mate bezitten dan mensen zonder leidinggevende functie. Bij de andere hulpbron wordt geen verschillen verwacht tussen de groepen. Omdat wordt verwacht dat leidinggevenden drie hulpbronnen in grotere mate bezitten dan niet leidinggevenden, en er bij de vierde geen verschil wordt verwacht, is de verwachting dat het totaal aan persoonlijke hulpbronnen groter is voor mensen met een leidinggevende functie. Aan de hand hiervan is hypothese 4 (H4) opgesteld: *‘Mensen met een leidinggevende functie hebben meer persoonlijke hulpbronnen tot hun beschikking dan mensen zonder een leidinggevende functie.’*

### **2.3.3 Het effect van leidinggeven op bevlogenheid**

Organisatiebetrokkenheid kan worden gedefinieerd als de mate waarin een individu zich identificeert met de organisatie en de mate van betrokkenheid hierbij (Mowday, Steers & Porter, 1979). Meyer en Allen (1991) deden onderzoek naar organisatiebetrokkenheid, waarop het three-component model of commitment gebaseerd is. Dit model gaat uit van drie vormen van betrokkenheid; affectieve-, continuerende- en normatieve betrokkenheid. Als iemand affectief betrokken is, heeft deze persoon een affectieve band met de organisatie (Van Rhenen, 2011) en heeft deze de wens de relatie met de organisatie voort te zetten (Meyer & Allen, 1991). Factoren als tevredenheid in het werk, werkhouding en organisatiestructuur spelen een rol bij de mate van affectieve betrokkenheid. Als een persoon continuerend betrokken is bij de organisatie, is deze persoon verbonden aan de organisatie vanwege financiële redenen (Van Rhenen, 2011). Bij normatieve betrokkenheid voelt een persoon zich verplicht om bij een organisatie te blijven werken, bijvoorbeeld omdat de werkgever in hem of haar heeft geïnvesteerd (Meyer & Allen, 1991). Van deze drie vormen vertonen mensen die affectief betrokken

bij de organisatie zijn de hoogste mate van organisatiebetrokkenheid (Meyer & Allen, 1991) en een hoge mate van bevlogenheid (Meyer, e.a., 2010).

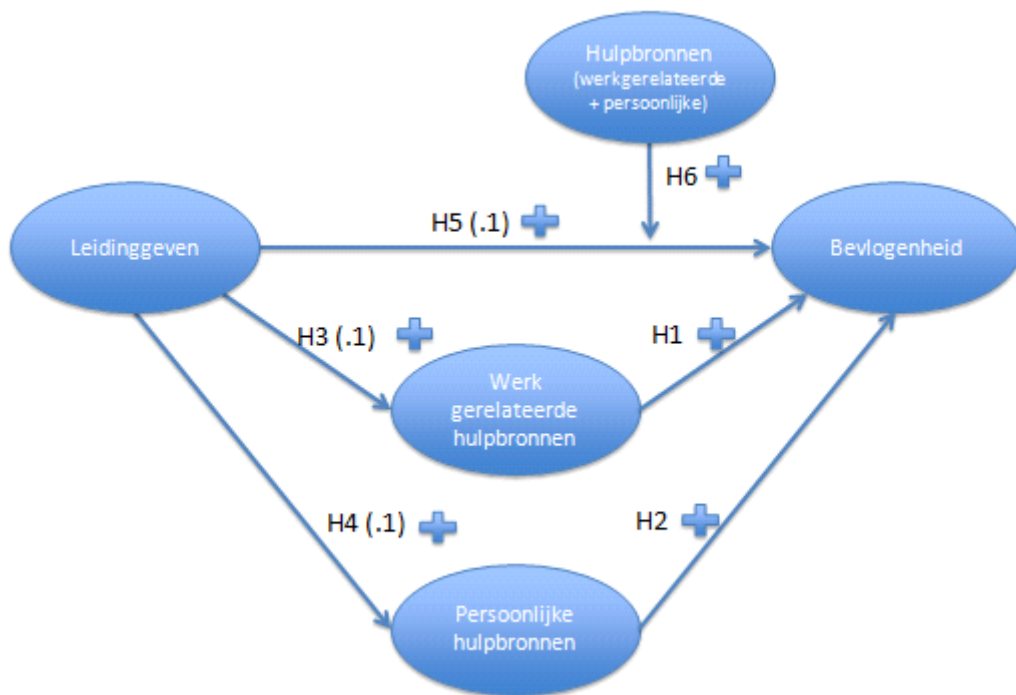
Een van de kenmerkende capaciteiten van leidinggevendenden is dat ze een hoge mate van organisatiebetrokkenheid vertonen (Borman & Brush, 1993). Daarom wordt in deze studie verwacht dat mensen met een leidinggevende functie een hogere mate van bevlogenheid vertonen dan mensen zonder een leidinggevende functie. Aan de hand hiervan is hypothese 5 (H5) opgesteld: *‘Mensen met een leidinggevende functie ervaren een hogere mate van bevlogenheid dan mensen zonder een leidinggevende functie.’*

#### **2.3.4 Het effect van hulpbronnen op het effect van leidinggeven op bevlogenheid**

Eerder werd gesteld dat werkgerelateerde- en persoonlijke hulpbronnen een positief effect hebben op bevlogenheid (H1+H2). Ook werd gesteld dat mensen met een leidinggevende functie een hogere mate van bevlogenheid ervaren dan mensen zonder leidinggevende functie (H5).

Het geven van leiding en het hebben van veel hulpbronnen hebben dus beide een positief effect op bevlogenheid. De verwachting in deze studie is dat wanneer iemand een leidinggevende functie bekleedt én de beschikking heeft over veel hulpbronnen, deze persoon meer bevlogen is dan een leidinggevende die de beschikking heeft over minder hulpbronnen. Aan de hand hiervan is hypothese 6 (H6) opgesteld: *‘Het effect van het geven van leiding op bevlogenheid wordt versterkt door werkgerelateerde- en persoonlijke hulpbronnen.’*

In H3, H4 en H5 wordt het effect van het geven van leiding onderzocht. Het effect van het geven van leiding wordt in dit onderzoek op twee manieren gemeten. Als eerste wordt gemeten wat de verschillen zijn tussen leidinggevendenden en niet leidinggevendenden. Daarnaast wordt ook gekeken wat de verschillen zijn in het aantal mensen waaraan leiding wordt gegeven. Daarmee kan worden geanalyseerd of het geven van leiding aan meer mensen een groter effect heeft dan het geven van leiding aan minder mensen. De hypothesen waarbij wordt gekeken naar het aantal mensen waaraan leiding wordt gegeven worden vermeld als H3.1, H4.1 en H5.1. In figuur 2.3 staan de hypothesen schematisch weergegeven.



***Figuur 2.3*** Conceptueel model

### 3. Onderzoeksdesign

#### 3.1 Methode

De data zijn verzameld middels een online enquête welke via verschillende kanalen is verspreid. De enquête is verspreid via mijn eigen Facebook en LinkedIn. Tevens heb ik heb een e-mail verstuurd naar 53 bekenden. Daarnaast hebben twee collega's uit de consultancy branche een e-mail verstuurd naar in totaal 905 personen uit verschillende branches en met verschillende functies. De responsrate van dit verzoek was ongeveer 17 procent. De respons is laag, een mogelijke verklaring is dat de enquête slechts eenmaal is verstuurd. Omdat de vragenlijst deels is verspreid via sociale media, is het niet mogelijk om de respons aan te geven van de overige ingevulde vragenlijsten. In dit onderzoek is gekozen voor een online enquête omdat op deze manier in korte tijd veel mensen kunnen worden benaderd en het verwerken van de resultaten digitaal kan gebeuren.

De doelgroep van de enquête waren werkende mensen omdat bevoegdheid betrekking heeft op hoe iemand zijn of haar werk ervaart. Alle vragen van de enquête waren verplicht, dit houdt in dat wanneer een vraag niet werd ingevuld de respondent niet door kon naar de volgende vraag.

#### 3.2 Representativiteit

In tabel 3.1 is een aantal kerngetallen over de kenmerken van de onderzoekspopulatie vergeleken met kenmerken van de Nederlandse bevolking.

**Tabel 3.1 Representativiteit onderzoekspopulatie (n=238)**

	Onderzoekspopulatie	In Nederland
Verhouding man/vrouw	56/44	50/50
Gemiddelde leeftijd (in jaren)	44.0	40.8
Opleidingsniveau HBO/WO (% van totaal)	89.9	20.0
Middelbaar opleidingsniveau (havo, vwo, mbo) (% van totaal)	10.1	40.0

De kenmerken van de groep respondenten in dit onderzoek vertoont verschillen in vergelijking met de gemiddelden van Nederland. De verdeling tussen mannen en vrouwen en de gemiddelde leeftijd van de onderzoekspopulatie verschillen niet veel met die van de Nederlandse bevolking. Wel zijn de verschillen in het opleidingsniveau opvallend te noemen. Het grootste deel van de respondenten heeft ingevuld een HBO (36.5 procent) of WO (53.4 procent) ( $M=1.43$ ,  $SD=.67$ ) opleiding met een diploma te hebben afgerond. Het Nederlandse gemiddelde ligt een stuk lager, ongeveer een op de vijf Nederlanders heeft een HBO of een WO opleiding met een diploma afgerond (CBS, 2013). Het percentage dat als hoogste diploma een middelbare opleiding (havo, vwo, mbo) heeft afgerond, ligt binnen het huidige onderzoek op 10,1 procent ( $M=1.43$ ,  $SD=.67$ ). Onder de Nederlandse bevolking ligt dit op ongeveer 40 procent (CBS, 2013). Omdat het opleidingsniveau van de respondenten erg afwijkt van het opleidingsniveau van de Nederlandse bevolking, is de dataset niet representatief.

### 3.3 Meting en operationalisering

#### 3.3.1 Afhankelijke variabelen

De afhankelijke variabelen in dit onderzoek zijn *bevlogenheid*, *werkgerelateerde hulpbronnen* en *persoonlijke hulpbronnen*. *Bevlogenheid* is gemeten aan de hand van de 9-item versie van de ‘Utrecht Working Engagement Scale’ (UWES). In deze schaal worden de drie dimensies van de variabele *bevlogenheid* gemeten met ieder 3 vragen. De drie dimensies zijn vitaliteit (bijv. ‘Op mijn werk bruis ik van de energie’), toewijding (bijv. ‘Als ik werk voel ik me fit en sterk’) en absorptie (bijv. ‘Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig’). De UWES maakt gebruik van een 7-puntschaal van 0 (*nooit*) tot 6 (*altijd*) (Schaufeli & Bakker, 2006). Cronbachs  $\alpha$  was voor vitaliteit  $\alpha = .814$ , voor toewijding  $\alpha = .893$  en voor absorptie  $\alpha = .782$ . De interne consistentie voor de variabele *bevlogenheid* was  $\alpha = .928$ . De waarden van Cronbach’s  $\alpha$  waren voor alle dimensies, en de variabele *bevlogenheid* voldoende (Allen & Bennet, 2010). De *bevlogenheid* van een respondent wordt gevormd door de totaalscore op de vragen over *bevlogenheid*.

De variabele *persoonlijke hulpbronnen* is gemeten met behulp van de vragenlijst over het psychologische kapitaal, de ‘PsyCap Questionnaire’ (PCQ). De PCQ bevat 24 items; 6 items voor iedere dimensie. De dimensies zijn hoop (bijv. ‘Ik vertrouw erop dat ik, als ik mij in een moeilijke situatie bevind in mijn werk, een oplossing kan vinden’), optimisme (bijv. ‘Ik ga uit van een goede afloop, ook als er dingen onzeker zijn in mijn werk’), weerbaarheid (bijv. ‘Normaal gesproken kan ik in mijn werk goed omgaan met moeilijkheden’) en persoonlijke effectiviteit (bijv. ‘Ik voel me zelfverzekerd als ik informatie aan collega’s presenteer’). Het wordt gemeten op een 6-puntschaal, van 0 (*sterk mee oneens*) tot en met 5 (*sterk mee eens*) (Luthans e.a., 2007). De interne consistentie voor hoop was  $\alpha = .800$ , voor optimisme  $\alpha = .669$ , voor weerbaarheid  $\alpha = .713$  en voor persoonlijke effectiviteit was dit  $\alpha = .869$ . De variabele *persoonlijke hulpbronnen* had een interne consistentie van  $\alpha = .900$ . Cronbach’s  $\alpha$  is voor drie dimensies voldoende maar voor optimisme is dit onvoldoende. Omdat de interne consistentie van de variabele *persoonlijke hulpbronnen* wel voldoende was, zijn er geen items uit de variabele *optimisme* verwijderd (Allen & Bennet, 2010). Bij de vragen ‘Als er iets fout kan gaan in mijn werk dan gaat het ook fout’ en ‘Zaken in mijn werk lopen nooit zoals ik dat zou willen’ van de dimensie hoop en ‘Als ik een tegenslag heb op mijn werk heb ik er moeite mee om er weer boven op te komen’ van de dimensie weerbaarheid zijn de scores omgedraaid (0=5 tot 5=0). Dit is gedaan omdat deze vragen andersom gesteld waren dan de overige vragen. De hoeveelheid aan *persoonlijke hulpbronnen* die een respondent heeft wordt berekend door de scores op de 24 items bij elkaar op te tellen.

De variabele *werkgerelateerde hulpbronnen* is gemeten aan de hand van 3 verschillende schalen. Autonomie is gemeten met behulp van een schaal met 3 items. Een voorbeeld hiervan is ‘Heeft u vrijheid bij het uitvoeren van uw werkzaamheden?’. Dit is gemeten op een 7-puntschaal (0=*nooit*, 6=*altijd*) (Bakker e.a., 2004). De interne consistentie was  $\alpha = .824$ . De ontplooiingsmogelijkheden zijn gemeten aan de hand van 4 items uit de Vragenlijst Beleving en

Beoordeling van Arbeid (VBBA) vragenlijst over werkbeleving en beoordeling. Een voorbeeld item is 'Leert u nieuwe dingen in uw werk?'. Dit wordt gemeten op een 7-puntschaal (0=*nooit*, 6=*altijd*) (VBBA, 2000). De interne consistentie was  $\alpha=.888$ .

Sociale steun wordt ook gemeten aan de hand van items over sociale steun van collega's en van directe leidinggevende uit de VBBA vragenlijst. Een voorbeelditem voor sociale steun van collega's is 'Kunt u op uw collega's rekenen wanneer u het in uw werk wat moeilijk krijgt?' en voor sociale steun van directe leidinggevende is 'Kunt u op uw directe leiding rekenen wanneer u het in uw werk wat moeilijk krijgt?'. Indien de respondent zelf de hoogste leidinggevende was moest deze persoon denken aan steun van het management, medebestuurders of dergelijken. De vragen over sociale steun bleken voor ZZP-ers en mensen met een eigen bedrijf niet van toepassing te zijn. Met behulp van routing kregen ZZP-ers vragen van maximaal twee categorieën van de categorieën: sociale steun van externe partijen (bijvoorbeeld 'Kunt u op externe partijen rekenen wanneer u het in uw werk wat moeilijk krijgt?'), sociale steun co-workers (bijvoorbeeld 'Ik kan op co-workers/partners rekenen wanneer ik met moeilijkheden in het werk te maken krijg' ) en personen die worden aangestuurd (bijvoorbeeld 'Ik kan op personen die ik aanstuur rekenen wanneer ik met moeilijkheden in het werk te maken krijg'). Respondenten die aangaven dat ze een eigen bedrijf hadden kregen maximaal twee categorieën voorgelegd uit de categorieën sociale steun van externe partijen (bijvoorbeeld 'Ik kan op externe partijen rekenen wanneer ik met moeilijkheden in het werk te maken krijg'), sociale steun van management/co-workers/partners (bijvoorbeeld 'Ik kan op mijn management/co-workers/medeverantwoordelijken rekenen wanneer ik met moeilijkheden in het werk te maken krijg') en sociale steun van werknemers (bijvoorbeeld 'Ik kan op mijn werknemers rekenen wanneer ik met moeilijkheden in het werk te maken krijg'). Het wordt gemeten op een 7-puntschaal (0=*nooit*, 6=*altijd*) (VBBA, 2000). De interne consistentie voor sociale steun was  $\alpha=.872$  en de interne consistentie voor de variabele *werkgerelateerde hulpbronnen* was  $\alpha=.892$ . De waarden van Cronbach's  $\alpha$  waren voor alle dimensies, en de variabele *werkgerelateerde hulpbronnen* voldoende (Allen & Bennet, 2010). Omdat er gebruik is gemaakt van routing zijn er missende waarden voor bepaalde groepen op een aantal waarden. Voor deze missende waarden is de gemiddelde waarde van de ingevulde waarden genomen. Het totaal aan werkgerelateerde hulpbronnen wordt berekend door de scores op de items bij elkaar op te tellen.

De scores op vragen 'Ik heb conflicten met mijn collega's', 'Ik heb te maken met agressie van collega's', 'Er doen zich vervelende gebeurtenissen voor tussen mij en mijn collega's', 'Ik heb conflicten met mijn directe leiding', 'Ik heb te maken met agressie van mijn directe leiding', 'Er doen zich vervelende gebeurtenissen voor tussen mij en mijn directe leiding', 'Heeft u conflicten met externe partijen', 'Heeft u te maken met agressie van externe partijen', 'Doen er zich tussen u en externe partijen vervelende gebeurtenissen voor', 'Heeft u conflicten met uw werknemers', 'Heeft u te maken met agressie van uw werknemers', 'Doen er zich tussen u en uw werknemers vervelende gebeurtenissen voor', 'Heeft u conflicten met uw management/co-workers/medeverantwoordelijken',

‘Heeft u te maken met agressie van uw management/co-workers/medeverantwoordelijken’, ‘Doen er zich tussen u en uw management/coworkers/medeverantwoordelijken vervelende situaties voor’, ‘Heeft u conflicten met personen die u aanstuurt’, ‘Heeft u te maken met agressie van professionals die u aanstuurt’, ‘Doen zich tussen u en personen die u aanstuurt vervelende gebeurtenissen voor’, ‘Heeft u conflicten met uw coworkers partners’, ‘Heeft u te maken met agressie van uw co-workers/partners’ en ‘Doen zich tussen u en uw co-workers/partners vervelende gebeurtenissen voor’ zijn omgedraaid omdat de vraagstelling andersom gesteld was dan in de andere vragen.

### 3.3.2 Onafhankelijke variabele

In een deel van het onderzoek zijn de *werkgerelateerde- en persoonlijke hulpbronnen* afhankelijke variabelen. In een ander deel zijn deze variabelen onafhankelijk. De andere onafhankelijke variabele in dit onderzoek is *leidinggeven*. Respondenten is gevraagd of ze leiding geven op hun werk (0=*nee* 1=*ja*). Ook wordt bij de hypothesen, waarin de variabele *leidinggeven*, voorkomt geanalyseerd of er een effect optreedt als wordt gekeken naar het aantal mensen waaraan leiding wordt gegeven. Aan respondenten die ‘ja’ hebben ingevuld op de vraag of ze leidinggeven, is gevraagd aan hoeveel mensen ze leidinggeven. Er is een nieuwe variabele gemaakt waarin de hoeveelheid mensen waaraan leiding wordt gegeven is meegenomen. Deze variabele kent vier groepen; 0=*Geen leidinggeven*, 1=*1-8 mensen*, 2=*9-18 mensen* en 3=*Meer dan 18 mensen*. Ook is een dummy aangemaakt voor deze variabele met ‘1-8 mensen’ als referentiegroep.

### 3.3.3 Controle variabelen

In dit onderzoek is gevraagd naar vijf persoonskenmerken die later in dit onderzoek eventueel gebruikt kunnen worden als controle variabelen. Dit zijn de variabelen *leeftijd*, *opleiding*, *geslacht*, *burgerlijke staat* en *aantal werkuren per week*. In het volgende hoofdstuk wordt de analyse van de effecten van deze variabelen op de onafhankelijke- en afhankelijke variabelen worden beschreven.

De variabele *leeftijd* is berekend door het ingevulde geboortjaar af te trekken van het jaar waarin het onderzoek plaatsvond (2013). De dummy variabele is verdeeld in tertielen, met ongeveer gelijke groepen. De groepen zijn 0=*Jonger dan 33 jaar*, 1=*33-54 jaar* en 2=*Ouder dan 54 jaar*, met als referentiecategorie jonger dan 33 jaar.

De variabele *opleidingsniveau* is bevraagd met de vraag ‘Wat is de hoogste opleiding die u met een diploma hebt afgerond’. De respondenten konden kiezen uit negen categorieën; 0=*Lagere school niet afgemaakt*, 1=*Alleen lagere school (incl. VGLO, Voorgezet gewoon lager onderwijs)*, 2=*LBO (Lager Beroepsonderwijs)*, 3=*LHNO (Lager Huishoud en Nijverheidsonderwijs, huishoudschool)*, 4=*VMBO, MAVO, (M)ULO ((Meer) Uitgebreid Lager Onderwijs)*, 5=*HAVO, MMS (Middelbare meisjesschool)*, 6=*VWO, atheneum, gymnasium, HBS (Hogere Burgerschool)*, 7=*KMBO (kort MBO)*, 8=*MBO (4 jaar)*, 9=*HBO*, 10=*Universitaire opleiding: kandidaatsexamen / propedeutisch examen / bachelor / doctoraal / master* en 11=*Anders*.



Bij de categorie 'Anders' konden de respondenten zelf een antwoord invullen. Respondenten die daar 'post academisch', 'WO bachelor', 'WO premaster', 'PhD' of 'TU Delft' in hebben gevuld zijn in de categorie '*Universitaire opleiding: kandidaatsexamen / propedeutisch examen / bachelor / doctoraal / master*' geplaatst. Een kandidaat vulde 'post HBO' in en die is in de categorie '*HBO*' geplaatst. Het grootste gedeelte van de respondenten bevonden zich in de categorieën '*Universitaire opleiding: kandidaatsexamen / propedeutisch examen / bachelor / doctoraal / master*' en '*HBO*'. De rest van de respondenten bevonden zich in de overige categorieën, waarvan geen goede vergelijkingsgroep kon worden gecreëerd. Het opleidingsniveau van de respondenten is daarom opgedeeld in de drie groepen '*WO*', '*HBO*' en '*Lager en middelbaar*'. In de dummy variabele van het opleidingsniveau is '*WO*' de referentiegroep omdat dit het meest frequente opleidingsniveau is.

Het *geslacht* van de respondenten is gevraagd met de vraag 'Wat is uw geslacht'. De respondenten konden hier kiezen uit de categorieën 0=*vrouw* en 1=*man*. Burgerlijke staat is gemeten aan de hand van de vraag 'Wat is uw burgerlijke staat', waar de respondenten konden kiezen uit zes verschillende categorieën, namelijk; 0=*gehuwd*, 1=*samenwonend met partner*, 2=*wel partner maar niet samenwonend*, 3=*gescheiden (niet samenwonend)*, 4=*weduwe(naar)* en 5=*alleenstaand/ongetrouwd*. Deze categorieën zijn samengevoegd tot drie groepen; 0=*Alleenstaand/gescheiden/weduwe(naar)*, 1=*Wel partner maar niet samenwonend* en 2=*Samenwonend met partner/gehuwd*. Van de variabele is een dummy variabele gemaakt met als referentiegroep de groep '*Samenwonend met partner/gehuwd*' omdat dit de meest frequente burgerlijke staat is.

De respondenten is ook gevraagd naar het aantal uren dat ze per week werken, met de vraag 'Hoeveel uur per week werkt u'. Dit was een open vraag en de antwoorden zijn gegroepeerd in de groepen; 0=*0-20 uur*, 1=*21-40* en 2=*Meer dan 40 uur*. In de dummy is de categorie '*21-40 uur*' als referentiegroep gekozen, omdat dit de grootste groep in de dataset was.

### 3.4 Technieken

Voor de analyses zijn univariate en multivariate lineaire regressie modellen gebruikt. In de multivariate modellen zijn de dummy variabelen van de controle variabelen gebruikt. Voor H6 is met behulp van een interactieterm (leidinggeven \* hulpbronnen) bepaald of het effect van leidinggeven op bevlogenheid wordt versterkt door de hulpbronnen.

In dit onderzoek worden 3 modellen gevormd. Het eerste model is voor de hypothesen waarbij bevlogenheid de afhankelijke variabele is. Dit zijn H1, H2, H5 en H6. Het tweede model is voor de hypothese waarbij werkgerelateerde hulpbronnen de afhankelijke variabele is (H3) en het derde model voor persoonlijke hulpbronnen als afhankelijke variabele (H4). In de modellen wordt de eerste test gedraaid met alleen de controle variabelen en daarna wordt steeds een variabele toegevoegd. Omdat in een deel van de hypothesen wordt getest voor of iemand wel of niet leidinggeeft, én voor de

hoeveelheid mensen waaraan leiding wordt gegeven, zijn er bij H3, H4 en H5 respectievelijk H3.1, H4.1 en H5.1 opgenomen voor het aantal mensen waaraan leiding wordt gegeven.

### 3.5 Beschrijvende statistieken

In tabel 3.2 staan de beschrijvende statistieken met betrekking tot de onderzoekspopulatie weergegeven.

**Tabel 3.2 Beschrijvende statistieken: gemiddelde, standaard deviatie, minimum, maximum (n=238)**

	N	M	SD	Minimum	Maximum
<i>Onafhankelijke variabelen</i>					
Leidinggeven (Ja = 1)	238	.36	.48	.00	1.00
Aantal mensen leidinggeven	238	16.08	59.14	.00	430.00
<i>Afhankelijke variabele</i>					
Bevlogenheid	238	38.57	9.11	8.00	54.00
Werkgerelateerde hulpbronnen	238	413.88	17.15	33.28	446.09
Persoonlijke hulpbronnen	238	91.86	12.08	47.00	122.00
<i>Controle variabelen</i>					
Leeftijd	238	44.03	14.52	18.00	113.00
Geslacht (1 = man)	238	.56	.50	.00	1.00
Burgerlijke staat (0 = alleenstaand, 1 = wel partner, niet samenwonend, 2 = samenwonend)	238	1.58	.75	.00	2.00
Opleidingsniveau (0 = lager en middelbaar, 1 = hoger, 2 = universitair)	238	1.43	.67	.00	2.00
Uren werk per week	238	1.28	.58	.00	2.00

## 4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek beschreven. Per onderdeel van het onderzoek wordt aangegeven welke controlevariabelen worden gebruikt en wat de resultaten zijn. Omdat de vragen voor respondenten die aangaven dat ze ZZP-er waren of een eigen bedrijf hadden aangepast moesten worden zijn de testen ook uitgevoerd voor alleen respondenten die in dienst waren bij een werkgever. Omdat dit dezelfde resultaten opleverde als voor alle respondenten, zijn in dit verslag alleen de resultaten van de toetsen over alle respondenten opgenomen. In bijlage 4.1 zijn de tabellen van de tests waarbij enkel mensen zijn opgenomen die werkzaam zijn bij een werkgever toegevoegd.

### 4.1 Het effect van hulpbronnen op bevoegenheid

#### 4.1.1 Controle variabelen

Eerst is bepaald voor welke variabelen de toetsen in dit deel van het onderzoek gecorrigeerd moeten worden. Daarom is eerst het verband tussen de (on)afhankelijke variabelen en de controlevariabelen geanalyseerd. In tabel 4.1 staat de analyse van de controle variabelen op werkgerelateerde- en persoonlijke hulpbronnen en bevoegenheid weergegeven.

**Tabel 4.1** Controle variabelen: verband met bevoegenheid, werkgerelateerde- en persoonlijke hulpbronnen (n=238)

	Model 1		Model 2		Model 3	
	B	SE B	B	SE B	B	SE B
Afhankelijke variabele is werkgerelateerde hulpbronnen						
Afhankelijke variabele is persoonlijke hulpbronnen						
Afhankelijke variabele is bevoegenheid						
Geslacht	-.643	2.430	2.063	1.637	1.282	1.231
Leeftijd - Jonger dan 34 jaar	-.507	2.851	-3.764	1.921 †	-3.545	1.445 *
Leeftijd - 54 jaar of ouder	-4.356	2.829	.812	1.906	1.513	1.434
Burgerlijke staat - Wel partner maar niet samenwonend	1.059	3.882	-1.398	2.615	.712	1.967
Burgerlijke staat - Alleenstaand/gescheiden/weduwe(naar)	-6.392	3.280 †	-4.954	2.209 *	-2.954	1.662 †
Opleidingsniveau - LBO/MBO	-1.172	3.886	-.322	2.617	.765	1.969
Opleidingsniveau - HBO	2.794	2.464	1.671	1.660	2.905	1.248 *
Uren werk - 0-20 uur	.472	2.586	3.482	1.742 *	2.820	1.310 *
Uren werk - Meer dan 40 uur	-2.132	4.582	-1.589	3.086	-1.770	2.322
R <sup>2</sup>	.042		.124		.128	

†p < .10. \*p < .05. \*\*p < .01. \*\*\*p < .001.

#### *Werkgerelateerde hulpbronnen*

Uit de analyse bleek dat er een verband is tussen burgerlijke staat en werkgerelateerde hulpbronnen: Respondenten die alleenstaand zijn hebben significant minder werkgerelateerde hulpbronnen dan respondenten die samenwonen met hun partner of getrouwd zijn ( $R^2=.042$ ,  $F(9,228)=1.11$ ,  $p=.053$ ).

#### *Persoonlijke hulpbronnen*

Leeftijd, burgerlijke staat en het aantal uur dat iemand per week werkt blijken invloed te hebben op de persoonlijke hulpbronnen. Respondenten die samenwonen en/of gehuwd zijn bezitten significant meer

persoonlijke hulpbronnen dan respondenten alleenstaand zijn ( $R^2=.124$ ,  $F(9,228)=3.58$ ,  $p=.026$ ).

Respondenten die 0-20 uur per week werken hebben meer persoonlijke hulpbronnen dan respondenten die 21-40 uur per week werken ( $R^2=.124$ ,  $F(9,228)=3.58$ ,  $p=.047$ ). Ook blijken respondenten jonger dan 30 jaar minder persoonlijke hulpbronnen te hebben dan respondenten van 30-50 jaar ( $R^2=.124$ ,  $F(9,228)=3.58$ ,  $p=.051$ ).

### **Bevlogenheid**

Uit de analyse blijkt dat respondenten die alleenstaand zijn minder bevlogen zijn dan mensen die samenwonen of gehuwd zijn ( $R^2=.128$ ,  $F(9,228)=3.71$ ,  $p=.077$ ). Respondenten die 21-40 uur per week werken blijken significant minder bevlogen te zijn dan respondenten die 0-20 uur per week werken ( $R^2=.128$ ,  $F(9,228)=3.71$ ,  $p=.032$ ). Respondenten die jonger dan 33 jaar zijn, bleken ook minder bevlogen te zijn dan respondenten die tussen de 33 en de 54 jaar oud zijn ( $R^2=.128$ ,  $F(9,228)=3.71$ ,  $p=.015$ ). Ook blijkt het opleidingsniveau een invloed te hebben op bevlogenheid, respondenten met een universitaire opleiding zijn minder bevlogen dan respondenten met een HBO opleiding ( $R^2=.128$ ,  $F(9,228)=3.71$ ,  $p=.021$ ).

#### **4.1.2 Hypothese 1**

De voorspelling in H1 is dat het hebben van veel werkgerelateerde hulpbronnen een positief effect heeft op de mate van bevlogenheid. De univariate analyse bevestigt deze hypothese ( $b=.28$ , 95% CI,  $t(236)=9.42$ ,  $p < .001$ ). Wanneer dit werd gecontroleerd in een multivariate analyse (zie figuur 4.2) voor persoonlijke hulpbronnen, leidinggeven, leeftijd, burgerlijke status, geslacht, opleidingsniveau en het aantal uren dat iemand per week werkt bleek het effect nog steeds significant ( $R^2=.459$ ,  $F(15,222)=12.54$ ,  $p < .001$ ). H1 wordt daarom aangenomen.

#### **4.1.3 Hypothese 2**

H2 stelde dat veel persoonlijke hulpbronnen leiden tot een hogere mate van bevlogenheid. Uit de univariate analyse kwam dat het hebben van veel persoonlijke hulpbronnen een significant effect heeft op bevlogenheid ( $b=.40$ , 95% CI,  $t(236)=9.62$ ,  $p < .001$ ). Na controle voor werkgerelateerde hulpbronnen, leidinggeven, leeftijd, burgerlijke status, geslacht, opleidingsniveau en het aantal uren dat iemand per week werkt in een multivariaat model (zie figuur 4.2) is het nog steeds een significant positief effect ( $R^2=.459$ ,  $F(15,222)=12.54$ ,  $p < .001$ ). H2 wordt aangenomen.

**Tabel 4.2 Bevolgenheid als afhankelijke variabele (H1, H2, H5, H5.1 en H6) (n=238)**

Geslacht	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		Model 5		Model 6	
	Hypothese		Hypothese		Hypothese		Hypothese		Hypothese		Hypothese	
	B	SE B	B	SE B	B	SE B	B	SE B	B	SE B	B	SE B
Leeftijd - Jonger dan 34 jaar	- 1.287	1.231	- 1.105	1.037	- 1.613	.990	- 1.624	.991	- 1.608	0.991	- 1.768	.996 +
Leeftijd - 54 jaar of ouder	- 3.545	1.445 *	- 3.406	1.216 **	- 2.593	1.167 *	- 2.557	1.170 *	- 2.546	1.170 *	- 2.524	1.168 *
Burgerlijke staat - Wel partner maar niet samenwonend	1.514	1.434	2.711	1.213 *	2.234	1.156 +	2.182	1.161 +	2.048	1.187 +	2.223	1.192 +
Burgerlijke staat - Alleenstaand/gescheiden/weduwe(naar)	.712	1.967	.421	1.656	.807	1.575	.809	1.577	.987	1.583	.870	1.582
Opleidingsniveau - LBO/MBO	- 2.954	1.662 +	- 1.197	1.411	-.514	1.347	-.459	1.352	-.288	1.357	-.231	1.355
Opleidingsniveau - HBO	.765	1.969	1.087	1.658	1.080	1.575	1.155	1.582	1.245	1.583	1.337	1.581
Opleidingsniveau - HBO	2.905	1.248 *	2.137	1.054 *	1.950	1.002 +	2.014	1.009 *	1.956	1.009 +	2.033	1.008 *
Uren werk - 0-20 uur	2.820	1.310 *	2.690	1.103 *	1.939	1.059 +	1.770	1.095	1.761	1.102	1.856	1.102 +
Uren werk - Meer dan 40 uur	- 1.770	2.322	- 1.184	1.956	-.970	1.858	-.100	1.861	- 1.148	1.872	- 1.213	1.869
Werkgerelateerde hulpbronnen			.275	.028 ***	.207	.030 ***	.209	.030 ***	.216	.031 ***	.239	.035 ***
Persoonlijke hulpbronnen					.225	.045 ***	.216	.047 ***	.212	.047 ***	.223	.047 ***
Leidingsniveau I/N							.675	1.094	-.742	1.418	27.501	20.702
Leidingsniveau - 9-18 mensen									2.699	1.898	2.403	1.907
Leidingsniveau - Meer dan 18 mensen									2.262	1.869	1.994	1.875
Leidingsniveau * Hulpbronnen											-.055	.040
R <sup>2</sup>	.128		.358		.447		.448		.454		.459	

†p < .10. \*p < .05. \*\*p < .01. \*\*\*p < .001.

## 4.2 Het effect van leidinggeven op bevlogenheid en hulpbronnen

### 4.2.1 Controlevariabelen

In dit deel van het onderzoek is het geven van leiding de onafhankelijke variabele. Bevlogenheid en werkgerelateerde- en persoonlijke hulpbronnen zijn de afhankelijke variabelen. Het effect van de controlevariabelen op de afhankelijke variabelen is al eerder in dit onderzoek geanalyseerd en in 4.1.1 besproken.

### Leidinggeven

Uit de Chi-square test bleek dat er verschillen bestaan tussen burgerlijke staat en het geven van leiding  $X^2(2, N = 238) = 10.32, p = .006$ . Ook voor het verband tussen geslacht en het geven van leiding is een Chi-Square test uitgevoerd. Mannen geven significant vaker leiding dan vrouwen  $X^2(1, N = 238) = 6.70, p = .010$ . Voor het verband tussen leidinggeven en leeftijd is een T-test uitgevoerd. Niet leidinggevend (M = 40.63, SD = 13.76) blijken jonger te zijn dan leidinggevend (M = 50.15, SD = 13.91),  $t(237) = -5.09, p < .001$ . Ook voor het verband tussen leidinggeven en het aantal uren werk per week werd een T-test uitgevoerd. Leidinggevend (M = 45.61, SD = 13.95) blijken significant meer uren per week te werken dan niet leidinggevend (M = 36.96, SD = 9.86),  $t(237) = -5.57, p < .001$ . Er bleken geen verschillen te zijn in het geven van leiding tussen de opleidingsniveaus. Aangezien alle controle variabelen een effect hebben op het geven van leiding, worden alle controle variabelen in de hypothesen meegenomen.

### 4.2.2 Hypothese 3

H3 stelde dat het geven van leiding een positief effect heeft op de hoeveelheid werkgerelateerde hulpbronnen die een persoon tot zijn beschikking heeft. Uit de multivariate analyse blijkt dat er een verband is tussen het geven van leiding en de grootte van de werkgerelateerde hulpbronnen ( $R^2=.063, F(12,225)=1.26, p=.063$ ) en H3 wordt aangenomen. Wanneer het effect van leidinggeven wordt geanalyseerd op de losse werkgerelateerde hulpbronnen blijkt leidinggeven gerelateerd te zijn aan autonomie en ontplooiingsmogelijkheden maar niet aan sociale steun. In bijlage 4.2 zijn de tabellen van de extra analyse opgenomen.

Hypothese 3.1 voorspelde dat aan hoe meer mensen een persoon leiding geeft, hoe meer werkgerelateerde hulpbronnen deze persoon heeft. Uit de analyse bleek dat respondenten die leidinggeven aan 9-18 mensen significant minder werkgerelateerde hulpbronnen hebben dan respondenten die leidinggeven aan 0-8 mensen ( $R^2=.063, F(12,225)=1.26, p < .053$ ). Respondenten die aan meer dan 18 mensen leidinggeven hebben ook significant minder werkgerelateerde hulpbronnen dan respondenten die leidinggeven aan 0-8 mensen ( $R^2=.063, F(12,225)=1.26, p = .095$ ). Het geven van leiding aan meer mensen zorgt dus voor een kleinere hoeveelheid aan werkgerelateerde hulpbronnen. Dit is het tegenovergestelde van wat H3.1 voorspelde, H3.1 wordt dus verworpen. In tabel 4.3 staan de resultaten van de analyses weergegeven.

**Tabel 4.3 Werkgerelateerde hulpbronnen als afhankelijke variabele (H3 en H3.1) (n=238)**

	Hypothese	Model 1		Model 2		Model 3	
		B	SE B	B	SE B	B	SE B
Geslacht	-	.643	2.430	-.713	2.436	-.729	2.423
Leeftijd - Jonger dan 34 jaar	-	.507	2.851	-.348	2.867	-.412	2.854
Leeftijd - 54 jaar of ouder	-	4.356	2.829	-4.514	2.845	-3.935	2.902
Burgerlijke staat - Wel partner maar niet samenwonend		1.059	3.882	1.097	3.888	.455	3.884
Burgerlijke staat - Alleenstaand/gescheiden/weduwe(naar)		-6.392	3.280 †	-6.190	3.301 †	6.652	3.295 **
Opleidingsniveau - LBO/MBO		-1.172	3.886	-.996	3.902	-1.271	3.886
Opleidingsniveau - HBO		2.794	2.464	2.922	2.476	3.077	2.465
Uren werk - 0-20 uur		.472	2.586	.011	2.697	.071	2.705
Uren werk - Meer dan 40 uur		-2.132	4.582	-2.178	4.589	-1.680	4.595
Leidinggeven J/N	H3 (+)			1.568	2.568	6.335	3.388 †
Leidinggeven - 9-18 mensen	H3.1 (+)					-8.864	4.623 †
Leidinggeven - Meer dan 18 mensen						-7.629	4.551 †
R <sup>2</sup>			.042		.044		.063

†p < .10. \*p < .05. \*\*p < .01. \*\*\*p < .001.

Uit een extra analyse bleek dat twee groepen leidinggevendenden niet beschikken over significant minder autonomie en ontplooiingsmogelijkheden dan mensen die leidinggeven aan 1-8 mensen. Deze groepen beschikken wel over significant minder sociale steun. In bijlage 4.2 zijn de tabellen van de extra analyse opgenomen.

#### 4.2.3 Hypothese 4

H4 voorspelde dat het geven van leiding een effect heeft op de hoeveelheid persoonlijke hulpbronnen die een persoon heeft. Uit de univariate analyse kwam naar voren dat het geven van leiding een significant effect heeft op de persoonlijke hulpbronnen ( $b=9.45$ , 95% CI,  $t(236)=6.22$ ,  $p < .001$ ). Wanneer dit effect wordt gecontroleerd voor leeftijd, burgerlijke status, geslacht, opleidingsniveau en het aantal uren dat iemand per week werkt in de multivariate analyse bleek het weer significant ( $R^2=.199$ ,  $F(12,225)=4.67$ ,  $p < .001$ ), H4 wordt dus aangenomen.

H4.1 stelde dat naarmate een leidinggevende aan meer mensen leiding geeft deze persoon meer persoonlijke hulpbronnen heeft. Er is geen significant effect gevonden van het aantal mensen waaraan leiding wordt gegeven en de grootte van de persoonlijke hulpbronnen en H4.1 wordt verworpen. In tabel 4.4 staan de resultaten van de analyses weergegeven.

**Tabel 4.4 Persoonlijke hulpbronnen als afhankelijke variabele (H4 en H4.1) (n=238)**

	Hypothese	Model 1		Model 2		Model 3	
		B	SE B	B	SE B	B	SE B
Controle variabelen							
Geslacht		2.063	1.637	1.723	1.571	1.748	1.577
Leeftijd - Jonger dan 34 jaar		- 3.764	1.921 †	- 2,997	1.849	- 3.053	1.858
Leeftijd - 54 jaar of ouder		0.812	1.906	.0489	1.835	- .126	1.889
Burgerlijke staat - Wel partner maar niet samenwonend		- 1.398	2.615	- 1.214	2.507	- 1.177	2.528
Burgerlijke staat - Alleenstaand/gescheiden/weduwe(naar)		- 4.954	2.209 *	- 3.978	2.129 †	- 4.088	2.145 †
Opleidingsniveau - LBO/MBO		- .322	2.617	.530	2.516	.576	2.529
Opleidingsniveau - HBO		1.671	1.660	2.288	1.597	2.267	1.604
Uren werk - 0-20 uur		3.482	1.742 *	1.249	1.740	1.124	1.760
Uren werk - Meer dan 40 uur		- 1.589	3.086	- 1.812	2.960	- 1,593	2.991
Leidinggeven J/N	H4 (+)			7.597	1.656 ***	7.915	2.205 ***
Leidinggeven - 9-18 mensen	H4.1 (+)					- 1.456	3.009
Leidinggeven - Meer dan 18 mensen						.468	2.962
R <sup>2</sup>			.124		.198		.199

†p < .10. \*p < .05. \*\*p < .01. \*\*\*p < .001.

#### 4.2.4 Hypothese 5

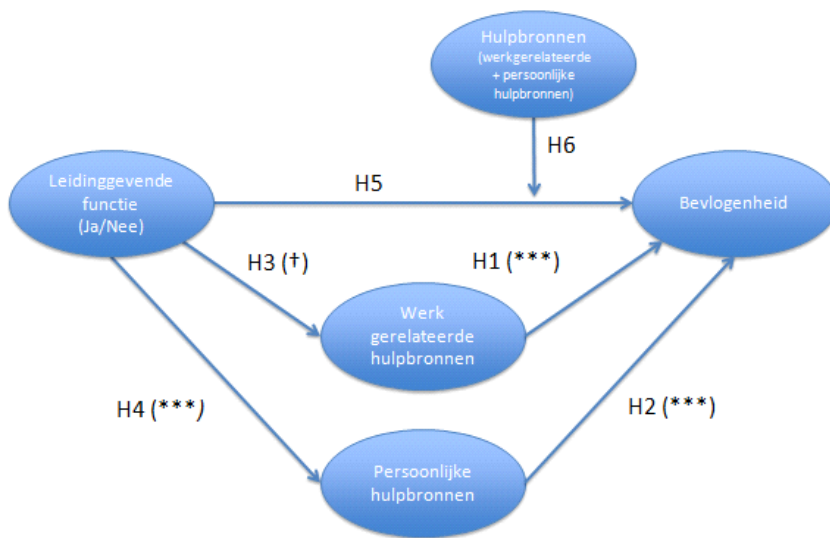
In H5 werd de voorspelling gedaan dat mensen met een leidinggevende functie een hogere mate van bevlogenheid ervaren dan mensen zonder een leidinggevende functie. Uit de univariate analyse kwam naar voren dat het geven van leiding een significant effect heeft op bevlogenheid ( $b=4.18$ , 95% CI,  $t(236)=3.47$ ,  $p = .001$ ). Uit de multivariate analyse bleek, na controle voor werkgerelateerde- en persoonlijke hulpbronnen, leeftijd, burgerlijke status, geslacht, opleidingsniveau en het aantal uren dat iemand per week werkt dat het effect van leidinggeven op bevlogenheid niet significant is. H5 wordt dus verworpen. H5.1 stelde dat het aantal mensen waaraan leiding wordt gegeven ook invloed heeft op bevlogenheid. In de analyse werd geen significant effect gevonden en H5.1 is verworpen. De resultaten van de analyse staan weergegeven in tabel 4.2.

#### 4.2.5 Hypothese 6

In H6 werd voorspeld dat het effect van leidinggeven op bevlogenheid wordt versterkt door de hulpbronnen. Uit de univariate analyse bleek dat de relatie significant was ( $b=.01$ , 95% CI,  $t(236)=3.75$ ,  $p < .001$ ). Na correctie voor werkgerelateerde- en persoonlijke hulpbronnen, leidinggeven, leeftijd, burgerlijke status, geslacht, opleidingsniveau en het aantal uren dat iemand per week werkt bleek uit de multivariate analyse dat er geen significant effect optreedt. H6 wordt daarom verworpen. De resultaten van de analyse staan weergegeven in tabel 4.2.

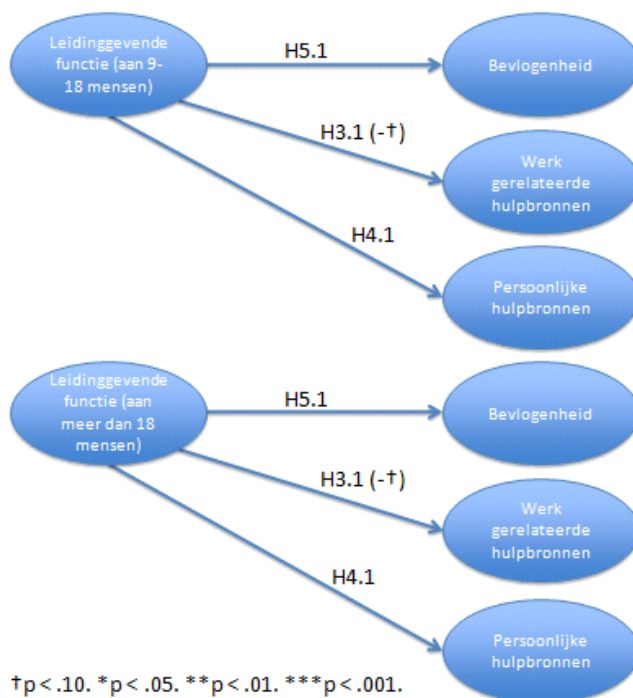
In figuur 4.1 en figuur 4.2 staan de resultaten van de analyses schematisch weergegeven.





†p < .10. \*p < .05. \*\*p < .01. \*\*\*p < .001.

**Figuur 4.1** Resultaten van de analyses bij H1 t/m H6



†p < .10. \*p < .05. \*\*p < .01. \*\*\*p < .001.

**Figuur 4.2** Resultaten van de analyses bij H3.1, H4.1 en H5.1

## 5. Conclusie & discussie

In dit hoofdstuk worden in het eerste deel conclusies getrokken met betrekking tot de deelvragen. In het tweede deel komen een aantal discussiepunten aan bod met betrekking tot de onderzoeksmethode en de resultaten.

### 5.1 Conclusie

In het JD-R model wordt gesteld dat naarmate iemand over meer werkgerelateerde hulpbronnen beschikt deze persoon een hogere mate van bevlogenheid ervaart. Dit is in meerdere onderzoeken (Demerouti e.a., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004) aangetoond en ook in dit onderzoek is een effect gevonden. Ook is in eerder onderzoek aangetoond dat de persoonlijke hulpbronnen een rol spelen in het JD-R model. Xanthopoulou e.a. (2007) toonden aan dat de hulpbronnen persoonlijke effectiviteit en optimisme een positief effect hadden op bevlogenheid. In dit onderzoek zijn de capaciteiten van het psychologisch kapitaal genomen als persoonlijke hulpbronnen. Twee van deze capaciteiten zijn persoonlijke effectiviteit en optimisme, waarvan het effect op bevlogenheid in eerder onderzoek is aangetoond. De andere twee zijn hoop en weerbaarheid. Er is een effect gevonden van de persoonlijke hulpbronnen op bevlogenheid.

Onderzoek naar het effect van leidinggeven op de werkgerelateerde- en persoonlijke hulpbronnen is nog niet gedaan. Aan de hand van kenmerkende eigenschappen die veel leidinggevers vertonen en de indicatoren van de verschillende hulpbronnen is in dit onderzoek de verwachting geschept dat mensen met een leidinggevende functie over meer werkgerelateerde- en persoonlijke hulpbronnen beschikken. Er zijn effecten gevonden van het geven van leiding op de werkgerelateerde- en persoonlijke hulpbronnen. Er is geen effect gevonden van het geven van leiding op bevlogenheid. In dit onderzoek is ook niet aangetoond dat het totaal aan hulpbronnen het effect van leidinggeven op bevlogenheid versterkt.

Respondenten die aan 9-18 mensen leidinggeven, en respondenten die aan meer dan 18 mensen leidinggeven bezitten minder werkgerelateerde hulpbronnen dan respondenten die leidinggeven aan 1-8 mensen. Er zijn geen effecten gevonden voor het aantal mensen waaraan leiding wordt gegeven en de persoonlijke hulpbronnen en bevlogenheid.

### 5.2 Discussie

In deze paragraaf worden tekortkomingen van het onderzoek besproken en aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoeken. De discussie bestaat uit de theoretische- en de methodische discussie.

#### *Theoretische discussie*

De vragen met betrekking tot de werkgerelateerde- en persoonlijke hulpbronnen en bevlogenheid zijn uit bestaande vragenlijsten gehaald. Deze vragenlijsten zijn getest in meerdere onderzoeken en het is aangetoond dat met behulp van deze vragen valide en betrouwbaar de variabelen bevlogenheid en de werkgerelateerde- en persoonlijke hulpbronnen gemeten kunnen worden.

In een vervolgonderzoek zouden de taakeisen ook moeten worden gemeten. Uit dit onderzoek blijkt dat mensen met een leidinggevende functie de beschikking hebben over meer werkgerelateerde en persoonlijke hulpbronnen. Leidinggevend zijn echter niet meer bevlogen dan mensen zonder een leidinggevende functie. Dit is opvallend te noemen omdat werkgerelateerde en persoonlijke hulpbronnen wel een effect hebben op bevlogenheid, en leidinggevend deze in grotere mate bezitten. Dit kan worden verklaard door te kijken naar het JD-R model, waarin wordt gesteld dat taakeisen het effect van hulpbronnen op bevlogenheid modereren (Schaufeli & Bakker, 2004). Het is goed denkbaar dat mensen met een leidinggevende functie worden blootgesteld aan hogere taakeisen, en het effect van de hulpbronnen daardoor wordt gemodereerd. Uit de analyse van de controle variabelen op leidinggeven bleek dat respondenten met een leidinggevende functie meer uren per week werken dan respondenten zonder een leidinggevende functie. Dit zou een aanwijzing kunnen zijn dat leidinggevende aan hogere taakeisen worden blootgesteld dan niet leidinggevend. Dit zou verklaren waarom leidinggevend geen hogere mate van bevlogenheid ervaren dan niet leidinggevend. Om dit met zekerheid vast te kunnen stellen moet er inzicht zijn in de grootte van de taakeisen.

In dit onderzoek is aangenomen dat leidinggevend meer werkgerelateerde hulpbronnen bezitten dan niet leidinggevend. Dit bleek te kloppen voor autonomie en ontplooiingsmogelijkheden, maar niet voor sociale steun. Leidinggevend streven een goede werksfeer na met een minimum aan conflicten en verstoringen (Borman & Brush, 1993). Op basis van reciprociteit werd aangenomen dat leidinggevend meer sociale steun zouden ervaren dan niet leidinggevend. En mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat leidinggevend het werk moeten delegeren (Borman & Brush, 1993). Bij het delegeren van het werk moeten leidinggevend soms keuzes maken waar niet alle betrokkenen het mee eens zijn. Mogelijk treden er in dergelijke situaties conflicten op en ervaren leidinggevend daardoor niet meer sociale steun dan niet leidinggevend.

### *Methodische discussie*

Het aantal respondenten dat in dit onderzoek is meegenomen is 238. Voor een betrouwbaar en valide onderzoek ligt de kritieke waarde op 100 respondenten, dus aan die voorwaarde is ruimschoots voldaan.

In een vervolgonderzoek zou een populatie gecreëerd moeten worden die representatief is voor de Nederlandse bevolking. De enquête is verspreid via een a-selecte steekproef en de populatie in dit onderzoek is daardoor niet representatief voor de Nederlandse bevolking. Bijna 90 procent van de respondenten had een diploma van een hogere of universitaire opleiding terwijl dit in Nederland voor ongeveer 1 op de 5 mensen geldt (CBS, 2013). Uit de analyses bleek dat mensen met een HBO opleiding een significant hogere mate van bevlogenheid ervaren dan mensen met een universitaire opleiding. Mogelijk geven de resultaten van dit onderzoek daarom een vertekend beeld omdat het opleidingsniveau van de respondenten erg afwijkt van het Nederlandse gemiddelde. De verklaring voor de verschillen in opleidingsniveau is dat de enquête is verspreid in mijn eigen privé kring, onder

mijn eigen LinkedIn contacten en onder die van twee collega's. Onder de mensen die zijn benaderd bevinden zich voornamelijk hoogopgeleiden. Een poging om meer middelbaar- en laagopgeleiden de enquête in te laten vullen heeft helaas niet voldoende respons opgeleverd om qua opleidingsniveau een afspiegeling van de Nederlandse bevolking in de dataset te creëren. Middelbaar- en laagopgeleiden personen die zijn benaderd voor dit onderzoek hebben op hun werkplek geen computer, en kijken minder vaak op hun e-mail. Dit is een mogelijke verklaring voor de lage respons onder deze groep.

Zoals al eerder is aangegeven is het mogelijk dat leidinggevendenden op een leidinggevende positie terecht zijn gekomen door het selectie effect. In deze context houdt dat in dat iemand bepaalde capaciteiten bezit, en daarom op een leidinggevende functie terecht komt. Het zou dus zo kunnen zijn dat mensen met veel hulpbronnen meer kans maken om op een leidinggevende functie terecht te komen. Om te onderzoeken of er sprake is van een selectieeffect zouden werknemers langere tijd gevolgd moeten worden. De grootte van de hulpbronnen moet dan steeds weer worden gemeten. Als een werknemer dan op een leidinggevende positie terecht komt, kan na een bepaalde tijd worden gekeken welke hulpbronnen meer of minder zijn geworden ten opzichte van toen hij of zij geen leidinggevende functie had. Een vervolgonderzoek naar het effect van leidinggeven op bevlogenheid en hulpbronnen zou dus een longitudinaal onderzoek moeten zijn.

De vragen over sociale steun gaan over sociale steun van collega's en directe leidinggevende, en zijn alleen toepasbaar op mensen die in dienst zijn bij een werkgever. In dit onderzoek is een aanpassing gemaakt aan de vragen over sociale steun en met behulp van routing kwamen de respondenten uit bij de vragen die op hen toepasbaar zijn. Omdat de respondenten alleen de items over sociale steun hebben ingevuld die op hen toepasbaar zijn, zijn er missende waarden. Als waarde voor deze missende items zijn de gemiddelde waarden van de respondenten die de items wel hebben ingevuld genomen. Mogelijk geeft dit een vertekening in de resultaten. Er zou dus onderzoek plaats moeten vinden over het meten van sociale steun onder ZZP-ers en mensen met een eigen bedrijf. Aan de hand van zo'n onderzoek kan dan een vragenlijst worden ontwikkeld die van toepassing is op zowel mensen die in dienst zijn bij een werkgever als mensen die ZZP-er zijn of een eigen bedrijf hebben.

## 6. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden beleidsaanbevelingen gedaan ter bevordering van de hulpbronnen en de bevlogenheid.

Als iemand veel werkgerelateerde hulpbronnen tot zijn of haar beschikking heeft zal deze persoon een hogere mate van bevlogenheid ervaren. Werkgerelateerde hulpbronnen zijn hulpbronnen die iemand op het werk krijgt aangereikt en een werknemer kan niet altijd invloed uitoefenen op de grootte van de werkgerelateerde hulpbronnen (Schaufeli & Bakker, 2004). Interventies om de werkgerelateerde hulpbronnen te vergroten zullen dus vooral vanuit de werkgever moeten komen. De werkgever kan de werkgerelateerde hulpbronnen vergroten door interventies te (laten) ontwerpen om de baankenmerken meer autonoom te maken, werknemers meer ontplooiingsmogelijkheden te bieden en te zorgen voor een hoge mate van sociale steun. Een kanttekening hierbij is dat het niet bij iedere werknemer mogelijk is om alle werkgerelateerde hulpbronnen te bevorderen. Het is bijvoorbeeld niet altijd mogelijk om de autonome kenmerken van de werkzaamheden van een fabrieksmedewerker te vergroten. In zo'n geval moet de nadruk liggen op de sociale steun en de ontplooiingsmogelijkheden van een werknemer.

Niet alleen werkgerelateerde hulpbronnen hebben een effect op bevlogenheid, ook de persoonlijke hulpbronnen hebben een effect. In dit onderzoek is aangetoond dat de capaciteiten van het psychologisch kapitaal, die in dit onderzoek zijn meegenomen als de persoonlijke hulpbronnen, een effect hebben op bevlogenheid. De bevlogenheid van een persoon wordt dus niet alleen beïnvloed door factoren op het werk, maar ook door persoonlijke kenmerken zoals de capaciteiten van het psychologisch kapitaal. Deze capaciteiten zijn op korte termijn te beïnvloeden door interventies toe te passen (Luthans & Youssef, 2007). Interventies die gericht zijn op het bevorderen van hoop, optimisme, weerbaarheid en persoonlijke effectiviteit kunnen dus op korte termijn bijdragen aan een hogere mate van bevlogenheid.

In dit onderzoek is aangetoond dat leidinggevenden op een aantal vlakken verschillen van niet leidinggevenden. Leidinggevenden beschikken over meer werkgerelateerde hulpbronnen dan niet leidinggevenden. Met interventies gericht op de bevordering van de werkgerelateerde hulpbronnen van niet leidinggevenden kan dus meer worden bereikt dan bij een leidinggevende. Hetzelfde gaat op voor de persoonlijke hulpbronnen. Bij mensen zonder een leidinggevende functie is dus meer winst te behalen op het gebied van bevlogenheid door de werkgerelateerde- en persoonlijke hulpbronnen te bevorderen.

Wat opviel aan de resultaten van dit onderzoek is dat leidinggevenden meer werkgerelateerde- en persoonlijke hulpbronnen tot hun beschikking hebben maar dat dit niet resulteert in een hogere mate van bevlogenheid. Zoals eerder al werd aangegeven kan dit worden verklaard door de aanwezigheid van hoge taakeisen (Schaufeli & Bakker, 2004). Mogelijk worden leidinggevenden blootgesteld aan hogere taakeisen dan niet leidinggevenden en zijn ze daardoor niet meer bevlogen.

Bij het ontwerp van interventies ter bevordering van bevoegdheid dient dus ook rekening gehouden te worden met de taakeisen. Alvorens interventies op een persoon worden toegepast dient dus gekeken te worden naar de taakeisen. Als iemand bijvoorbeeld veel last heeft van conflicten met collega's kan de interventie zich daar beter op richten dan op de hulpbronnen.

Bij het ontwerpen van interventies dient ook rekening gehouden te worden met de verschillen tussen mensen. Er is nog veel onbekend met betrekking tot de verschillen in bevoegdheid en de hulpbronnen tussen verschillende groepen. Omdat hier onvoldoende inzicht in is, is het niet vast te stellen welke interventies op welke individuen of groepen het grootste effect zal hebben. Daarom is het aan te raden een nulmeting te doen op het gebied van bevoegdheid en de hulpbronnen alvorens wordt bepaald welke interventies toegepast gaan worden.

## Literatuurlijst

- Allen, P. & Bennet, K. (2010). PASW Statistics by SPSS; a practical guide version 18.0. *Cengage Learning Australia Pty Limited: South Melbourne*.
- Avey, J.B., Wernsing, T.S. & Luthans, F. (2008). Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44:48, 48-68
- Bakker, A.B. (2002). *Bevlogen aan het werk: Hoe Nederland haar eigen energiebronnen kan creëren*. Vakgroep Sociale en Organisatiepsychologie, Universiteit Utrecht.
- Baron, J.N. & Kreps, D.M. (1999) *Strategic Human Resources; Frameworks for General Managers*. Willey and Sons.
- Borman, W.C. & Brush, D.H. (1993). More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements. *Human Performance*, 6, 1-21.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2013). *Beroepsbevolking; behaalde onderwijs naar herkomst geslacht en leeftijd*, website CBS. (via: <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=71822NED&D1=0&D2=0&D3=0&D4=0&D5=a&D6=0&D7=0&HDR=T,G2,G1,G5,G6&STB=G4,G3&VW=T>, op 7 mei 2013).
- Demerouti, E., Bakker A.B., Jonge, J., de, Janssen, P.P.M. & Schaufeli, W.B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27, 279-286.
- Diener, E., Suh, E.M., Lucas, R.E. & Smith, H.I. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125, 267-302. Uit: Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004b). Bevlogenheid: een begrip gemeten, *Gedrag en Organisatie*, 17, 89-112
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of Resources; A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychological Association*, 44-3, 513-524
- Hobfoll, S.E. (2002). Social and Psychological Resources and Adaption. *Review of General Psychology*, 6-4, 307-324
- Karasek, R.A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 2, 285-308.
- Luthans, F., Avolio, B., Avey, J.B., & Norman, S.M. (2007). Psychological capital: Measurement and relationship with performance and job satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.

- Luthans, F. & Youssef, C.M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of management*, 33, 321-349.
- Mackenbach, J.P. (2010) Ziekte in Nederland. Elsevier Gezondheidszorg: Amsterdam
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. Uit: Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004b). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315
- Meyer, J., Allen, N. (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 1, 61-89.
- Meyer, J.P., Gagné, M. & Parfynova, N.M. (2010). Toward an evidence-based model of engagement: what we can learn from motivation and commitment research. Uit: Rhenen, W. van (2011). *Engagement en productiviteit, elke dag belangrijk*. Nyenrode Business Universiteit.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–247.
- Rhenen, W. van (2011). *Engagement en productiviteit, elke dag belangrijk*. Nyenrode Business Universiteit.
- Rijksoverheid (2012). *Verbetering gezondheid werknemers levert 2.6 miljard euro op voor het bedrijfsleven*, website Rijksoverheid. (via: <http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2012/10/10/verbetering-gezondheid-werknemers-levert-2-6-miljard-euro-op-voor-het-bedrijfsleven.html>, op 13 februari 2013).
- 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, 293–315.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2006). Bevlogenheid: een begrip gemeten, *Gedrag en Organisatie*, 17, 89-112.
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W. & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout and engagement: Three of a kind or three different kinds of employee wellbeing. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 173-203.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. & Rhenen, W. van. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893-917.



Snyder, C.R., Harris, C., Anderson, J.R., Holleran, S.A., Irving, L.M., Sigmon, S.T., Yoshinobu, L., Gibb, J., Langelle, C., & Harney, P. (1991). The will and the ways: Development and validation of an individual-differences measure of hope. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 570-585.

Uit: Luthans, F. & Youssef, C.M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of management*, 33, 321-349.

Stajkovic, A.D. & Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26, 62-74. Uit:

Luthans, F. & Youssef, C.M. (2007). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of management*, 33, 321-349.

VBBA (2000) *Vragenlijst beleving en beoordeling van de arbeid*. Expertisecentrum voor arbeid en gezondheid: Amsterdam.

Vuuren, T. van (2011). *Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden*. Open Universiteit, Heerlen

Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2007). Work engagement and Financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 183-200.

## Bijlage 1: Vragenlijst

**R=** Reverse; score hercoderen

*Schuine tekst:* onderschrift ter verduidelijking van de vraag

### 1.0 Bevlogenheid – UWES 9-item versie

Bevlogenheid wordt gemeten op een 7-puntschaal met de categorieën:

- Nooit
- Sporadisch (een paar keer per jaar of minder)
- Af en toe (eens per maand of minder)
- Regelmatig (een paar keer per maand)
- Dikwijls (eens per week)
- Zeer dikwijls (een paar keer per week)
- Altijd (dagelijks)

### 1.1 Vitaliteit

- Op mijn werk bruis ik van de energie
- Als ik werk voel ik me fit en sterk
- Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan

*→ Ga naar volgende vraag*

### 1.2 Toewijding

- Ik ben enthousiast over mijn baan
- Mijn werk inspireert mij
- Ik ben trots op het werk dat ik doe

*→ Ga naar volgende vraag*

### 1.3 Absorptie

- Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig
- Ik ga helemaal op in mijn werk
- Mijn werk brengt mij in vervoering

*→ Ga naar volgende vraag*

## 2.0 Persoonlijke hulpbronnen – PsyCap Questionnaire 24-items

De persoonlijke hulpbronnen worden gemeten op een 6-punt schaal, met de categorieën:

- Geheel mee oneens
- Oneens
- Enigszins mee oneens
- Enigszins mee eens
- Eens
- Geheel mee eens

### 2.1 Hoop

- Ik vertrouw erop dat ik, als ik mij in een moeilijke situatie bevind in mijn werk, een oplossing kan vinden
- Op dit moment streef ik mijn werkdoelen op energieke wijze na
- Er zijn veel manieren om problemen op te lossen
- Op dit moment beschouw ik mijzelf als redelijk succesvol in mijn werk
- Ik kan veel manieren bedenken om mijn huidige werkdoelen te bereiken
- Op dit moment bereik ik de doelstellingen die ik in mijn werk voor mezelf gesteld heb

*→ Ga naar volgende vraag*

### 2.2 Optimisme

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

*→ Ga naar volgende vraag*

### 2.3 Weerbaarheid

- Als ik een tegenslag heb op mijn werk, heb ik er moeite mee om er weer bovenop te komen en verder te gaan **R**

- Normaal gesproken kan ik in mijn werk goed omgaan met moeilijkheden
- Ik kan goed zonder hulp van anderen werken als dat nodig is
- Gewoonlijk neem ik stressvolle dingen in het werk er gewoon bij
- Moeilijke momenten in het werk kan ik best aan, want ik heb al voor hetere vuren gestaan
- Ik kan veel zaken tegelijk behandelen in mijn werk

→ *Ga naar volgende vraag*

#### **2.4 Persoonlijke effectiviteit**

- Ik voel me vertrouwd met het analyseren en het vinden van een oplossing voor een probleem wat zich al langere tijd voordoet
- Ik voel me zelfverzekerd tijdens het vertegenwoordigen en presenteren van mijn werkzaamheden aan het management  
(*Indien zelf management, stel dan andere managers voor of co-workers*)
- Ik voel me zelfverzekerd als ik een bijdrage lever aan discussies over de bedrijfsstrategie
- Ik voel me zelfverzekerd bij het helpen opstellen van doelen en targets in mijn werkveld
- Ik voel me zelfverzekerd als ik contact opneem met mensen buiten de organisatie om problemen te bediscussiëren/ op te lossen
- Ik voel me zelfverzekerd bij het presenteren/ delen van informatie met mijn collega's

→ *Ga naar volgende vraag*

#### **3.0 Werkgerelateerde hulpbronnen**

De werkgerelateerde hulpbronnen worden gemeten op een 7-puntschaal, met de categorieën:

- Nooit
- Sporadisch (een paar keer per jaar of minder)
- Af en toe (eens per maand of minder)
- Regelmatig (een paar keer per maand)
- Dikwijls (eens per week)
- Zeer dikwijls (een paar keer per week)
- Altijd (dagelijks)

#### **3.1 Autonomie**

- Ik heb vrijheid bij het uitvoeren van mijn werkzaamheden
- Ik kan zelf beslissen hoe ik mijn werk uitvoer

- Ik kan deelnemen aan besluitvorming die met mijn werk te maken heeft.

→ *Ga naar volgende vraag*

### 3.2 Ontplooiingsmogelijkheden

- Ik leer nieuwe dingen in mijn werk
- Mijn baan biedt mij mogelijkheden voor persoonlijke groei en ontwikkeling
- Mijn werk geeft me het gevoel er iets mee te kunnen bereiken
- Mijn baan biedt mij mogelijkheden om zelfstandig te denken en doen

→ *Ga naar volgende vraag*

### 3.3 Sociale Steun

#### 3.3.1 Wat is uw werksituatie?

*Indien meerdere situaties op u van toepassing zijn, kies dan de situatie waaraan u het meeste tijd besteedt*

- In dienst bij een werkgever → *Ga naar 3.4.2*
- Ik heb een eigen bedrijf → *Ga naar 3.4.3*
- Ik ben ZZP-er/freelancer → *Ga naar 3.4.4*
- Ik ben momenteel werkloos → *Ga naar 3.4.1*

#### 3.4.1 Werkloos

##### 3.4.1.1 Wat was uw werksituatie?

*Stelt u zich bij het beantwoorden van de rest van de vragenlijst voor dat u nog uw oude functie bekleedt.*

- Ik was in dienst bij een werkgever → *Ga naar 3.4.2*
- Ik had een eigen bedrijf → *Ga naar 3.4.3*
- ZZP-er/freelancer → *Ga naar 3.4.4*

#### 3.4.2 In dienst bij een werkgever

##### 3.4.2.1 Heeft u een leidinggevende functie?

- Ja → *Ga naar 3.4.2.1.1*

- Nee

→ *Ga naar 3.4.2.2*

#### 3.4.2.1.1 Aan hoeveel mensen geeft u leiding?

- Open vraag

→ *Ga naar volgende vraag*

#### 3.4.2.2 Sociale steun van collega's

- Ik kan op mijn collega's rekenen wanneer ik met moeilijkheden in het werk te maken krijg
- Als het nodig is kan ik mijn collega's om hulp vragen
- De verstandhouding met mijn collega's is goed
- Ik heb conflicten met mijn collega's **R**
- Ik voel me in mijn werk gewaardeerd door collega's
- Ik heb te maken met agressie van collega's **R**
- Mijn collega's zijn vriendelijk tegen mij
- Er heerst een prettige sfeer tussen mij en mijn collega's
- Er doen zich vervelende gebeurtenissen voor tussen mij en mijn collega's **R**

→ *Ga naar volgende vraag*

#### 3.4.2.3 Sociale steun van directe leidinggevende

*Indien u zelf de hoogste leidinggevende bent, stelt u zich dan de voorgelegde situaties voor met managers of co-workers*

- Ik kan op mijn directe leiding rekenen wanneer ik met moeilijkheden in het werk te maken krijg
- Als het nodig is kan ik mijn directe leiding om hulp vragen
- De verstandhouding met mijn directe leiding is goed
- Ik heb conflicten met mijn directe leiding **R**
- Ik voel me in mijn werk gewaardeerd door mijn directe leiding
- Ik heb te maken met agressie van mijn directe leiding **R**
- Mijn directe leiding is vriendelijk tegen mij
- Er heerst een prettige sfeer tussen mij en mijn directe leiding
- Er doen zich vervelende gebeurtenissen voor tussen mij en mijn directe leiding **R**

→ *Ga naar 4.0*

### 3.4.3 Eigen bedrijf

#### 3.4.3.1 Geeft u aan mensen leiding binnen uw bedrijf?

- Ja → *Ga naar 3.4.3.1*
- Nee → *Ga naar 3.4.3.2*

#### 3.4.3.1.1 Aan hoeveel mensen geeft u leiding?

- Open vraag

→ *Ga naar volgende vraag*

#### 3.4.3.2 Sociale steun van werknemers

- Ik kan op mijn werknemers rekenen wanneer ik met moeilijkheden in het werk te maken krijg
- Als het nodig is kan ik mijn werknemers om hulp vragen
- De verstandhouding met werknemers is goed
- Ik heb conflicten met mijn werknemers **R**
- Ik voel me in mijn werk gewaardeerd door mijn werknemers
- Ik heb te maken met agressie van mijn werknemers **R**
- Mijn werknemers zijn vriendelijk tegen mij
- Er heerst een prettige sfeer tussen mij en mijn werknemers
- Er doen zich vervelende gebeurtenissen voor tussen mij en mijn werknemers **R**

→ *Ga naar 3.4.3.3*

#### 3.4.3.3 Sociale steun van externe partijen

Denk bij externe partijen aan bijvoorbeeld leveranciers en opdrachtgevers

- Ik kan op externe partijen rekenen wanneer ik met moeilijkheden in het werk te maken krijg
- Als het nodig is kan ik externe partijen om hulp vragen
- De verstandhouding met externe partijen is goed
- Ik heb conflicten met externe partijen **R**
- Ik voel me in mijn werk gewaardeerd door externe partijen
- Ik heb te maken met agressie van externe partijen **R**
- Externe partijen zijn vriendelijk tegen mij
- Er heerst een prettige sfeer tussen mij en externe partijen
- Er doen zich vervelende gebeurtenissen voor tussen mij en externe partijen **R**

→ *Ga naar 3.4.3.3*

### **3.4.3.3 Sociale steun van management, co-workers, medeverantwoordelijken**

- Ik kan op mijn management/co-workers/medeverantwoordelijken rekenen wanneer ik met moeilijkheden in het werk te maken krijg
- Als het nodig is kan ik mijn management/co-workers/medeverantwoordelijken om hulp vragen
- De verstandhouding met mijn management/co-workers/medeverantwoordelijken is goed
- Ik heb conflicten met mijn management/co-workers/medeverantwoordelijken **R**
- Ik voel me in mijn werk gewaardeerd door mijn management/co-workers/medeverantwoordelijken
- Ik heb te maken met agressie van mijn management/co-workers/medeverantwoordelijken **R**
- Mijn management/co-workers/medeverantwoordelijken zijn vriendelijk tegen mij
- Er heerst een prettige sfeer tussen mij en mijn management/co-workers/medeverantwoordelijken
- Er doen zich vervelende gebeurtenissen voor tussen mij en mijn management/co-workers/medeverantwoordelijken **R**

→ *Ga naar 4.0*

### **3.4.4 ZZP-er**

#### **3.4.4.1 Geeft u als ZZP-er leiding aan anderen?**

*Denk hier bijvoorbeeld aan projecten waarbij u als ZZP-er professionals aanstuurt*

- Ja → *Ga naar 3.4.4.1.1*
- Nee → *Ga naar 3.4.4.3*

#### **3.4.4.1.1 Aan hoeveel mensen geeft u leiding?**

*Indien dit steeds een ander aantal is, neem dan het gemiddelde van de afgelopen 3 maanden*

- Open vraag

→ *Ga naar 3.4.4.1.2*

#### **3.4.4.1.2 Sociale steun van personen die u aanstuurt**

- Ik kan op personen die ik aanstuur rekenen wanneer ik met moeilijkheden in het werk te maken krijg



- Als het nodig is kan ik personen die ik aanstuur om hulp vragen
- De verstandhouding met personen die ik aanstuur is goed
- Ik heb conflicten met personen die ik aanstuur **R**
- Ik voel me in mijn werk gewaardeerd door personen die ik aanstuur
- Ik heb te maken met agressie van personen die ik aanstuur **R**
- Personen die ik aanstuur zijn vriendelijk tegen mij
- Er heerst een prettige sfeer tussen mij en personen die ik aanstuur
- Er doen zich vervelende gebeurtenissen voor tussen mij en personen die ik aanstuur **R**

→ *Ga naar 3.4.4.2*

#### **3.4.4.2 Werkt u veel met anderen samen? (1)**

*Denk hier bijvoorbeeld aan co-workers en andere ZZP-ers*

- Ja → *Ga naar 3.4.4.2.1*
- Nee → *Ga naar 3.4.4.4*

##### **3.4.4.2.1 Sociale steun co-workers/partners (1)**

- Ik kan op co-workers/partners rekenen wanneer ik met moeilijkheden in het werk te maken krijg
- Als het nodig is kan ik co-workers/partners om hulp vragen
- De verstandhouding met co-workers/partners is goed
- Ik heb conflicten met co-workers/partners **R**
- Ik voel me in mijn werk gewaardeerd door co-workers/partners
- Ik heb te maken met agressie van co-workers/partners **R**
- Co-workers/partners zijn vriendelijk tegen mij
- Er heerst een prettige sfeer tussen mij en co-workers/partners
- Er doen zich vervelende gebeurtenissen voor tussen mij en co-workers/partners **R**

→ *Ga naar 4.0*

##### **3.4.4.3 Werkt u veel met anderen samen? (2)**

*Denk hier bijvoorbeeld aan co-workers en andere ZZP-ers*

- Ja → *Ga naar 3.4.4.3.1*
- Nee → *Ga naar 3.4.4.4*

#### **3.4.4.3.1 Sociale steun co-workers/partners (2)**

- Ik kan op co-workers/partners rekenen wanneer ik met moeilijkheden in het werk te maken krijg
- Als het nodig is kan ik co-workers/partners om hulp vragen
- De verstandhouding met co-workers/partners is goed
- Ik heb conflicten met co-workers/partners **R**
- Ik voel me in mijn werk gewaardeerd door co-workers/partners
- Ik heb te maken met agressie van co-workers/partners **R**
- Co-workers/partners zijn vriendelijk tegen mij
- Er heerst een prettige sfeer tussen mij en co-workers/partners
- Er doen zich vervelende gebeurtenissen voor tussen mij en co-workers/partners **R**

→ *Ga naar 3.4.4.4*

#### **3.4.4.4 Sociale steun externe partijen**

*Denk bij externe partijen aan bijvoorbeeld leveranciers en opdrachtgevers*

- Ik kan op externe partijen rekenen wanneer ik met moeilijkheden in het werk te maken krijg
- Als het nodig is kan ik externe partijen om hulp vragen
- De verstandhouding met externe partijen is goed
- Ik heb conflicten met externe partijen **R**
- Ik voel me in mijn werk gewaardeerd door externe partijen
- Ik heb te maken met agressie van externe partijen **R**
- Externe partijen zijn vriendelijk tegen mij
- Er heerst een prettige sfeer tussen mij en externe partijen
- Er doen zich vervelende gebeurtenissen voor tussen mij en externe partijen **R**

→ *Ga naar 4.0*

#### **4.0 Algemene persoonsgegevens**

- Wat is uw geslacht?
  - Man
  - Vrouw
- Wat is uw geboortjaar?
  - Open vraag
- Wat is uw burgerlijke staat?
  - gehuwd

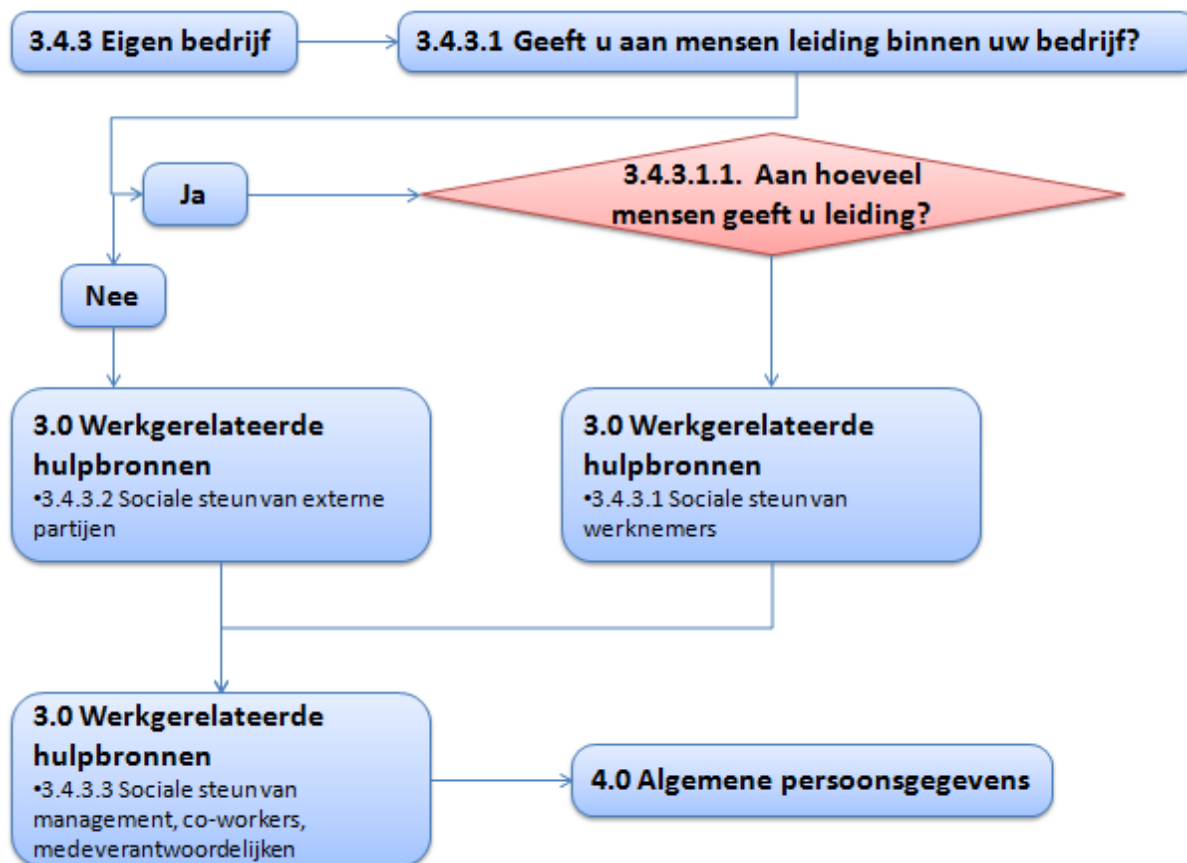
- Samenwonend met partner
- Wel partner maar niet samenwonend
- Gescheiden (niet samenwonend)
- Weduwe/weduwenaar
- Alleenstaand/ongehuwd
- Wat is de hoogste opleiding die u met een diploma hebt afgerond?
  - Lagere school niet afgemaakt
  - Alleen lagere school (incl. VGLO, Voorgezet gewoon lager onderwijs)
  - LBO (Lager Beroepsonderwijs), LHNO (Lager Huishoud en Nijverheidsonderwijs, huishoudschool)
  - VMBO, MAVO, (M)ULO ((Meer) Uitgebreid Lager Onderwijs)
  - HAVO, MMS (Middelbare meisjesschool)
  - VWO, atheneum, gymnasium, HBS (Hogere Burgerschool)
  - KMBO (kort MBO)
  - MBO (4 jaar)
  - HBO
  - Universitaire opleiding: kandidaatsexamen / propedeutisch examen / bachelor / doctoraal / master
  - Anders:...
- Hoeveel uur per week werkt u gemiddeld?
  - Open vraag
- Hoeveel dagen per week werkt u gemiddeld?
  - Open vraag
- Heeft u nog opmerkingen, kritieken, suggesties, of dergelijke met betrekking tot deze vragenlijst?
  - Open vraag

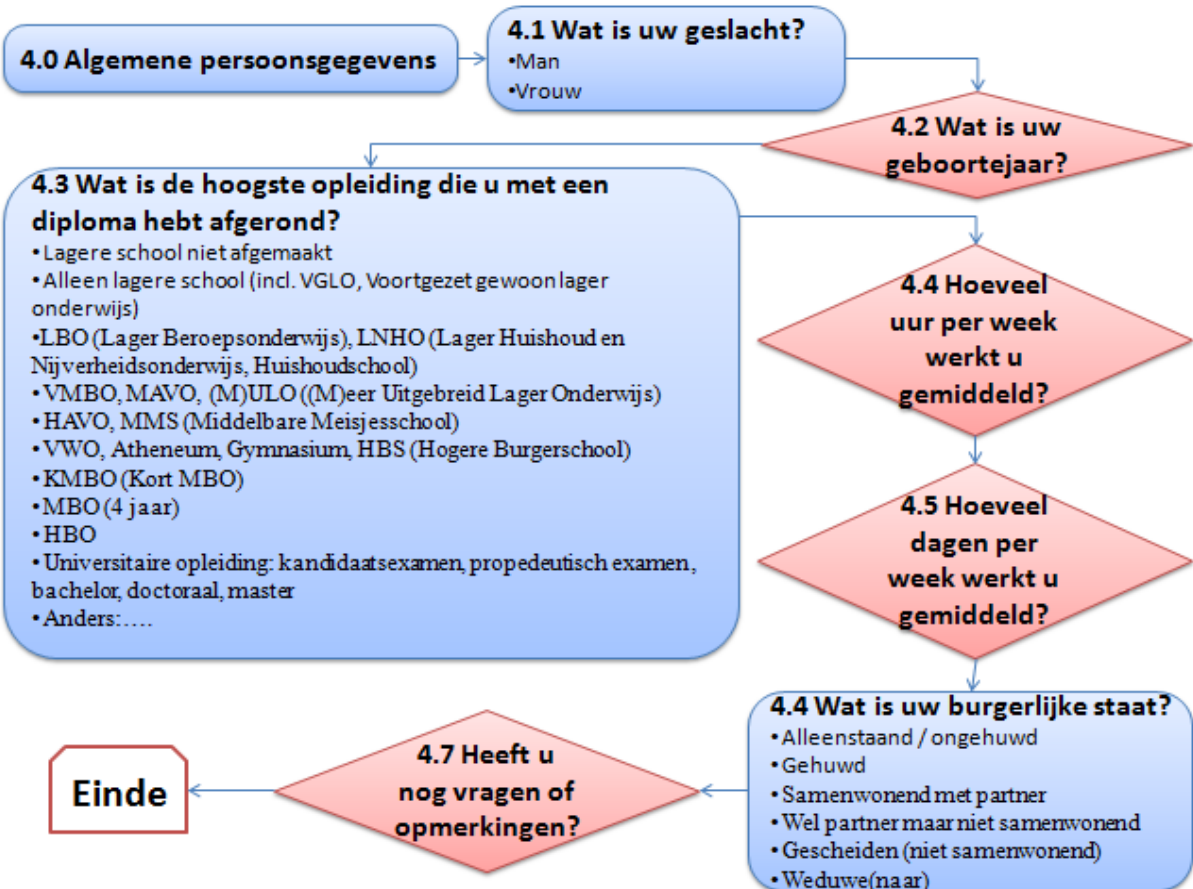
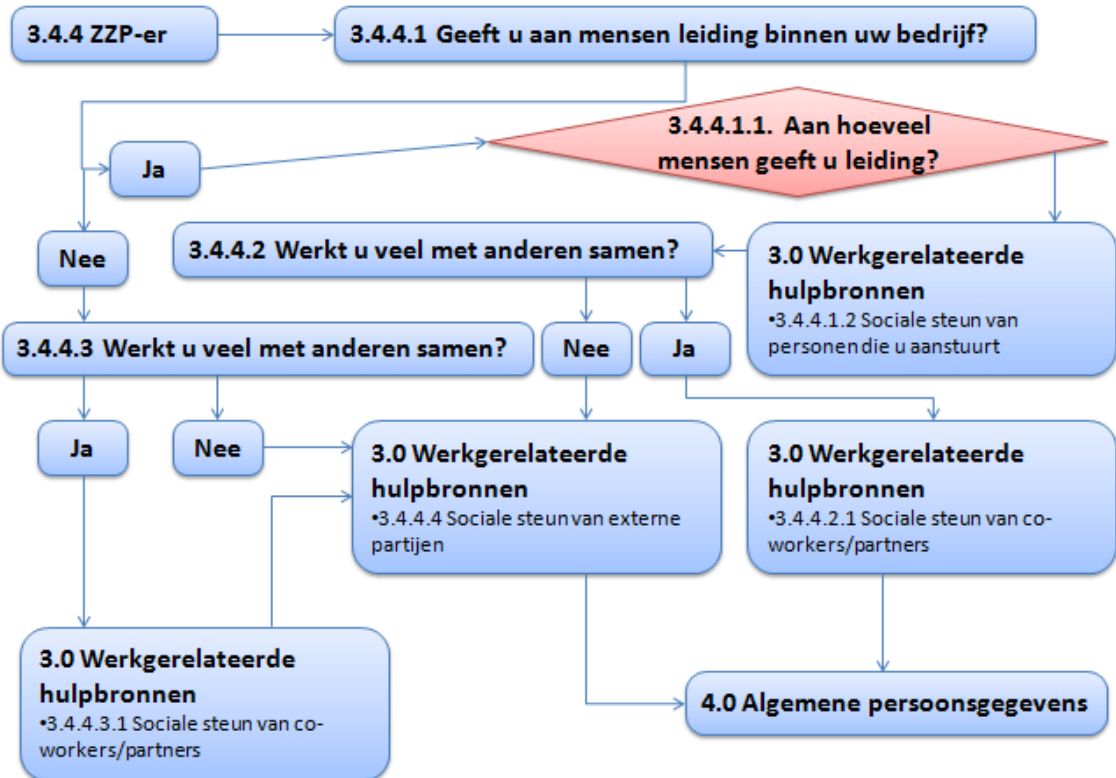
Hartelijk bedankt voor uw medewerking!

Hugo Vink

## Bijlage 2: Routingschema







## Bijlage 3: Syntax

\*\* Dataset .  
\*\* Auteur: Hugo Vink .  
\*\* Datum: 29/4/2013 .  
\*\* Onderzoek masterthesis (Master:  
Vraagstukken van Beleid en Organisatie) .  
\*\* Begeleider: Anne Roeters .

\* in excell bestand gecodeerd .

Schaal 1 .

\* Nooit=0 .  
\* Sporadisch=1 .  
\* Af en toe (Eens per maand of minder)=2 .  
\* Regelmatig (Een paar keer per maand)=3 .  
\* Dikwijls (Eens per week)=4 .  
\* Zeer dikwijls (Een paar keer per week)=5 .  
\* Altijd (Dagelijks)=6 .

Schaal 2 .

\* Geheel mee oneens=0 .  
\* Oneens=1 .  
\* Enigzins mee oneens=2 .  
\* Enigzins mee eens=3 .  
\* Eens=4 .  
\* Geheel mee eens=5 .

Ja/Nee .

\* Nee=0 .  
\* Ja=1 .

Geslacht .

\* Vrouw=0 .  
\* Man=1 .

Burgerlijke staat .

\* Alleenstaand/ongehuwd=0 .  
\* Gehuwd=1 .  
\* Samenwonend met partner=2 .  
\* Wel partner maar niet samenwonend=3 .  
\* Gescheiden (niet samenwonend)=4 .  
\* Weduwe/weduwenaar=5 .

Opleiding .

\* Lagere school niet afgemaakt=0 .  
\* Alleen lagere school (incl. VGLO, Voortgezet  
gewoon lager onderwijs)=1 .

\* LBO ( Lager Beroepsonderwijs), LHNO (Lager  
Huishoud en Nijverheidsonderwijs,  
huishoudschool)=2 .  
\* VMBO, MAVO, (M)ULO, ((Meer) Uitgebreid  
Lager Onderwijs)=3 .  
\* HAVO, MMS (Middelbare meisjesschool)=4 .  
\* VWO, atheneum, gymnasium, HBS (Hogere  
Burgerschool)= 5 .  
\* KMBO (Kort MBO)=6 .  
\* MBO (4 jaar)=7 .  
\* HBO=8 .  
\* Universitaire opleiding: kandidaatsexamen /  
propedeutisch examen / bachelor / doctoraal  
/ master=9 .  
\* Anders:..=10 .

Opleiding anders, bij gevoegd in de volgende  
groepen .

\* Post academisch=9 .  
\* WO Bachelor=9 .  
\* WO Premaster=9 .  
\* PhD (2x)=9 .  
\* Post HBO=8 .  
\* TU Delft=9

Uren werk per week .

\* 32.5=33 .  
\* 40-50=45 .  
\* 40-45=43 .  
\* 32.4=32 .

-----  
\*inlezen excell bestand .

```
GET DATA /TYPE=XLSX  
  /FILE='U:\My Documents\SPSS 19-  
06\Data_Bevlogenheid.xlsx'  
  /SHEET=name 'Formulierreacties'  
  /CELLRANGE=full  
  /READNAMES=on  
  /ASSUMEDSTRWIDTH=32767 .  
EXECUTE .  
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT .
```

-----  
\* In dataset veranderd: Strings omgezet naar  
numerieke variabelen .

```

-----
*opslaan SPSS bestand .
SAVE OUTFILE='U:\My Documents\SPSS 19-06\Bevlogenheid SPSS.sav' .
/COMPRESSED .

-----
* Dataset openen .
GET FILE='G:\SPSS 19-06\Bevlogenheid SPSS.sav' .
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT .

-----
** LEIDINGGEVEN J/N .

* een variabele maken voor leidinggeven .
IF (Heeftueenleidinggevendefunctie = 1 OR
Geeftuleidingaanmensenbinnenuwbedrijf = 1
OR
GeeftualsZZPerleidingaananderen=1)
Leiding_geven=1 .
EXECUTE .
IF (Heeftueenleidinggevendefunctie = 0 OR
Geeftuleidingaanmensenbinnenuwbedrijf = 0
OR
GeeftualsZZPerleidingaananderen=0)
Leiding_geven=0 .
EXECUTE .

FREQUENCIES leiding_geven .

* label leiding_geven maken .
VALUE LABELS leiding_geven 0 'Nee' 1 'Ja' .
FREQUENCIES leiding_geven .

** LEIDINGGEVEN AANTAL .
RECODE Heeftueenleidinggevendefunctie
(0=0) (SYSMIS=0) INTO
Aanhoeveelmensengeeftuleiding .
EXECUTE .
RECODE
Geeftuleidingaanmensenbinnenuwbedrijf
(0=0) (SYSMIS=0) INTO
Aanhoeveelmensengeeftuleidingbinnenuwbedrijf .
EXECUTE .
RECODE GeeftualsZZPerleidingaananderen
(0=0) (SYSMIS=0) INTO
Aanhoeveelmensengeeftuleiding_A .
EXECUTE .

```

```

COMPUTE
Leiding_aantal_mensen=Aanhoeveelmensengeeftuleiding
_A+

Aanhoeveelmensengeeftuleidingbinnenuwbedrijf .
EXECUTE .

FREQUENCIES
VARIABLES=Leiding_aantal_mensen
/ORDER=ANALYSIS .

*aanmaken groepen leidinggeven .
if (Leiding_aantal_mensen = 0)
groepen_aantal_mensen_leiding=0 .
IF (Leiding_aantal_mensen >= 1 AND
Leiding_aantal_mensen <= 8)
groepen_aantal_mensen_leiding=1.
EXECUTE.
IF (Leiding_aantal_mensen >= 9 AND
Leiding_aantal_mensen <= 18)
groepen_aantal_mensen_leiding=2.
EXECUTE.
IF ( Leiding_aantal_mensen > 18)
groepen_aantal_mensen_leiding=3.
EXECUTE.

FREQUENCIES
VARIABLES=groepen_aantal_mensen_leiding
/NTILES=4
/STATISTICS=STDDEV RANGE MINIMUM
MAXIMUM MEAN MEDIAN
/ORDER=ANALYSIS.

VALUE LABELS
groepen_aantal_mensen_leiding 0 'Geen
leidinggeven' 1 '1-8 Mensen' 2 '9-18 mensen'
3 'Meer dan 18 mensen' .
FREQUENCIES
groepen_aantal_mensen_leiding .

*dummy variabele naar tertielen leiding
geven. referentiegroep is 1-8 mensen.
IF (groepen_aantal_mensen_leiding ~= 0)
dummy1_leidinggegeven=0.
EXECUTE.
IF (groepen_aantal_mensen_leiding = 0)
dummy1_leidinggegeven=1.
EXECUTE.

```



```

IF (groepen_aantal_mensen_leiding ~= 2)
dummy2_leidinggegeven=0.
EXECUTE.
IF (groepen_aantal_mensen_leiding = 2)
dummy2_leidinggegeven=1.
EXECUTE.
IF (groepen_aantal_mensen_leiding ~= 3)
dummy3_leidinggegeven=0.
EXECUTE.
IF (groepen_aantal_mensen_leiding = 3)
dummy3_leidinggegeven=1.
EXECUTE.

** OPLEIDING .

* bekijken verdeling opleidingsniveau .
FREQUENCIES
VARIABLES=Watisdehoogsteopleidingdieumet
eendiplomahebtafgerond
/ORDER=ANALYSIS .

* hercoderen opleidingsniveau .
DATASET ACTIVATE DataSet1 .
RECODE
Watisdehoogsteopleidingdieumeteendiploma
hebtafgerond (0 1 2 3 4 5 6 7 = 0) (8=1) (9=2)
INTO Opleidingsniveau .
EXECUTE .

* bekijken verdeling opleidingsniveau .
FREQUENCIES opleidingsniveau .

* labels opleidingsniveau aanpassen .
VALUE LABELS Opleidingsniveau 0 'Lager en
middelbaar opgeleid' 1 'Hoger opgeleid' 2
'Universitair opgeleid' .
FREQ Opleidingsniveau .

*aanmaken dummy variabele opleiding.
referentie categorie is universitair (groep 2).
IF (Opleidingsniveau ~= 0)
dummy1_Opleidingsniveau=0.
EXECUTE.
IF (Opleidingsniveau = 0)
dummy1_Opleidingsniveau=1.
EXECUTE.
IF (Opleidingsniveau ~= 1)
dummy2_Opleidingsniveau=0.
EXECUTE.
IF (Opleidingsniveau = 1)
dummy2_Opleidingsniveau=1.
EXECUTE.

```

```

FREQUENCIES VARIABLES=Opleidingsniveau
/ORDER=ANALYSIS .

```

```

** LEEFTIJD .

```

```

* Leeftijden uitrekenen .
DATASET ACTIVATE DataSet1.
COMPUTE Leeftijd=2013 -
Watisuwgeboortejaar.
EXECUTE.

```

```

* bekijken leeftijden .
DATASET ACTIVATE DataSet1 .
FREQUENCIES VARIABLES=Leeftijd
/ORDER=ANALYSIS .

```

```

FREQUENCIES VARIABLES=Leeftijd
/NTILES=4
/STATISTICS=STDDEV RANGE MINIMUM
MAXIMUM MEAN MEDIAN
/ORDER=ANALYSIS.

```

```

*aanmaken tertielen naar leeftijd.
IF (leeftijd < 33) leeftijd_tertielen=0.
EXECUTE.
IF (leeftijd >= 33 AND leeftijd < 54)
leeftijd_tertielen=1.
EXECUTE.
IF (leeftijd >= 54) leeftijd_tertielen=2.
EXECUTE.

```

```

*aanmaken dummy variabele leeftijd. ref
cat=groep1.
IF (leeftijd_tertielen ~= 0)
dummy1_leeftijd=0.
EXECUTE.
IF (leeftijd_tertielen = 0) dummy1_leeftijd=1.
EXECUTE.
IF (leeftijd_tertielen ~= 2)
dummy2_leeftijd=0.
EXECUTE.
IF (leeftijd_tertielen = 2) dummy2_leeftijd=1.
EXECUTE.

```

```

** GESLACHT

```

```

* bekijken verdeling geslacht .
FREQUENCIES VARIABLES=Watisuwgeslacht
/ORDER=ANALYSIS .

```

```

* hercoderen geslacht .
RECODE Watusuwgeslacht (ELSE=COPY) INTO
Geslacht .
EXECUTE .

* labels Geslacht aanpassen .
VALUE LABELS Geslacht 0 'Vrouw' 1 'Man' .
FREQ Geslacht .

** UREN WERK

* bekijken verdeling uren werk per week .
FREQUENCIES
VARIABLES=Hoeveeluurperweekwerktugemidd
deld
/ORDER=ANALYSIS .

* hercoderen uren werk per week .
RECODE Hoeveeluurperweekwerktugemiddeld
(Lowest thru 20=0) (21 thru 40=1) (41 thru
Highest=2) INTO Urenwerk .
EXECUTE .

* Bekijken verdeling uren werk per week
nieuwe var .
FREQUENCIES VARIABLES=Urenwerk
/ORDER=ANALYSIS .

* labels Urenwerk aanpassen .
VALUE LABELS Urenwerk 0 '1 - 20 uur' 1 '21 -
40 uur' 2 'Meer dan 40 uur' .
FREQ Urenwerk .

*aanmaken dummy variabele urenwerk.
referentie categorie is fulltime(groep1).
IF (Urenwerk ^= 2) dummy1_uren_werk=0.
EXECUTE.
IF (Urenwerk = 2) dummy1_uren_werk=1.
EXECUTE.
IF (Urenwerk ^= 0) dummy2_uren_werk=0.
EXECUTE.
IF (Urenwerk = 0) dummy2_uren_werk=1.
EXECUTE.

** BURGERLIJKE STAAT .

* hercoderen burgerlijke staat .
RECODE Watusuwburgerlijkestaat (0 4 5=0)
(3=1) (1 2=2) INTO Burgerlijke_staata .
EXECUTE .

```

```

* bekijken nieuwe var burgerlijke_staata .
FREQUENCIES VARIABLES=Burgerlijke_staata
/ORDER=ANALYSIS .

```

```

* labels Burgerlijke_staata aanpassen .
VALUE LABELS Burgerlijke_staata 0
'Alleenstaand/gescheiden/weduwe(naar)' 1
'Wel partner maar niet samenwonend' 2
'Samenwonend met partner of gehuwd' .
FREQ Burgerlijke_staata .

```

```

*aanmaken dummy variabele
Burgerlijke_staata. referentie categorie is
samenwonend (groep2).
IF (Burgerlijke_staata ^= 1)
dummy1_Burgerlijke_staata=0.
EXECUTE.
IF (Burgerlijke_staata = 1)
dummy1_Burgerlijke_staata=1.
EXECUTE.
IF (Burgerlijke_staata ^= 0)
dummy2_Burgerlijke_staata=0.
EXECUTE.
IF (Burgerlijke_staata = 0)
dummy2_Burgerlijke_staata=1.
EXECUTE.

```

```

-----
-----

```

```

* Hercoderen reverse vragen
Optimisme+Weerbaarheid .
RECODE
Alserietsfoutkangaaninmijnwerkdangaathetoo
kfout
Zakeninmijnwerklopennooitzoalsikdatzouwille
n
Alsikeentegenslaghebopmijnwerkhebikermoei
temeemmerweerbavenoptek (0=6) (1=5) (2=4)
(3=3) (4=2)
(5=1) (6=0) .
EXECUTE .

```

```

* Hercoderen reverse vragen In dienst bij
werkgever, Sociale steun van collega's+
Sociale steun van directe leidinggevende .
RECODE Ikhebconflictenmetmijncollega's
Ikhebtemakenmetagressievancollega's
Erdoenzichvervelendegebeurtenissenvoortuss
enmijnmijncollega's
Ikhebconflictenmetmijndirecteleiding

```

Ik heb temaken metagressie van mijn directe leiding  
Erdoenzichtvervelende gebeurtenissen voortuss  
en mijn directe leiding (0=6) (1=5) (2=4) (3=3)  
(4=2)  
(5=1) (6=0) .  
EXECUTE .

\* Her coderen reverse vragen Eigen bedrijf,  
Sociale steun werknemers+sociale steun van  
externe partijen+sociale steun van  
management, co-workers,  
medeverantwoordelijken .  
RECODE Heeftu conflicten met externe partijen  
Heeftu temaken metagressie van externe partij  
en  
Doenerzichtussenuen externe partijen vervelen  
de gebeurtenissen voor  
Heeftu conflicten met uwerknemers  
Heeftu temaken metagressie van uwerknemer  
s  
Doenerzichtussenuuwerknemers vervelen  
de gebeurtenissen voor  
Heeftu conflicten met u managementcoworker  
s medeverantwoordelijken  
Heeftu temaken metagressie van u management  
n coworkers medeverantwoorde  
Doenerzichtussenuu managementcoworke  
r medeverantwoordelijkenve (0=6) (1=5) (2=4)  
(3=3) (4=2)  
(5=1) (6=0) .  
EXECUTE .

\* Her coderen reverse vragen ZP-er, Sociale  
steun van personen die u aanstuurt+sociale  
steun van externe partijen (2x)+sociale steun  
van co-workers/partners .  
RECODE  
Heeftu conflicten met personendie u aanstuurt  
Heeftu temaken metagressie van professionals die  
u aanstuurt  
Doenzichtussenuen personendie u aanstuurt ver  
velende gebeurtenissen voor  
Heeftu conflicten met u coworkerspartners  
Heeftu temaken metagressie van u coworkersp  
artners  
Doenzichtussenuu coworkerspartners verv  
elende gebeurtenissen voor  
Heeftu temaken metagressie van u coworkersp  
artners\_A  
Doenzichtussenuu coworkerspartners verv  
elende gebeurtenissen voor\_A

Heeftu conflicten met u coworkerspartners\_A  
Heeftu conflicten met externe partijen\_A  
Heeftu temaken metagressie van externe partij  
en\_A  
Doenzichtussenuen externe partijen vervelende  
gebeurtenissen voor (0=6) (1=5) (2=4) (3=3)  
(4=2) (5=1)  
(6=0) .  
EXECUTE .

-----  
-----  
\*\* Bevlogenheid .  
\* Variabele Vitaliteit maken .

COMPUTE  
Vitaliteit=Opmijn werkbruisk van de energie+Als  
ik's morgen op sta heb ik zin om aan het werk te ga  
n+  
Als ik werk voel ik me fit en sterk.  
EXECUTE .

\* Variabele Toewijding maken .  
COMPUTE  
Toewijding=Ik ben enthousiast over mijn baan +  
Mijn werk inspireert mij +  
Ik ben trots op het werk dat ik doe .  
EXECUTE .

\* Variabele Absorptie maken .  
COMPUTE  
Absorptie=Wanneer ik heel intensief aan het wer  
k ben voel ik mij gelukkig +  
Ik ga helemaal op in mijn werk +  
Mijn werk brengt mij in vervoering .  
EXECUTE .

\* Variabele Bevlogenheid maken .  
COMPUTE Bevlogenheid=Vitaliteit +  
Toewijding + Absorptie.  
EXECUTE .

\* Variabele bevlogenheid bekijken .  
FREQUENCIES VARIABLES=bevlogenheid  
/ORDER=ANALYSIS .

\*\* Variabele psychologisch  
kapitaal/persoonlijke hulpbronnen .  
\* Variabele Hoop maken .  
COMPUTE  
Hoop=Ik vertrouw erop dat ik als ik mij een moeilij

jkessituatiebevindinginmijnwer +  
Opditmomentstreef ik mijn werkdoelen open erg  
iekewijzena +  
Er zijn veel manieren om problemen op te lossen +  
Opditmoment beschouw ik mijzelf als redelijk suc  
cesvol in mijn werk +  
Ik kan veel manieren bedenken om mijn huidige gew  
erkdoel te bereiken +  
Opditmoment bereik ik de doelstelling die ik in  
mijn werk voor mezelf gest .  
EXECUTE .

\* Variabele Optimisme maken .  
COMPUTE  
Optimisme=Ik ga uit van een goede afloop ook alse  
rdingen onzeker zijn in mijn werk +  
Als er iets fout gaat aan mijn werk dan gaathetoo  
kfout +  
Ik bekijk mijn werkaltijd van de zonnige kant +  
Ik ben optimistisch wat betreft mijn toekomst bin  
nen het werk +  
Zaken in mijn werk lopen nooit zoals ik dat zou wille  
n +  
Mijn motto in het werk is achter de wolken schijnt d  
ezon .  
EXECUTE .

\* Variabele Weerbaarheid maken .  
COMPUTE  
Weerbaarheid=Als ik een tegenslag heb op mijn w  
erk heb ik er moeite mee om er weerboven optek +  
Normaal gesproken kan ik in mijn werk goed omga  
an met moeilijkheden +  
Ik kan goed zonder hulp van anderen werken als da  
t nodig is +  
Gewoonlijk neem ik stressvolle dingen in het werk  
erg gewoon bij +  
Moeilijk momenten in het werk kan ik bestaantwa  
nt ik heb al voor het er vuren +  
Ik kan veel zaken tegelijk behandelen in mijn werk  
.  
EXECUTE .

\* Variabele Persoonlijke Effectiviteit maken .  
COMPUTE  
Persoonlijke\_effectiviteit=Ik voel me vertrouwd  
met het analyseren en het vinden van een oplossing  
voore +  
Ik voel mezelf verzekerd tijdens het vertegenwoor  
digen en presenteren van +  
Ik voel mezelf verzekerd als ik een bijdrage leveraa  
n discussies over de bed +

Ik voel mezelf verzekerd bij het helpen opstellen va  
n doelen en targets in mi +  
Ik voel mezelf verzekerd als ik contact opneem met  
mensen buiten de organisa +  
Ik voel mezelf verzekerd bij het presenteren delen  
van informatie met mijnc .  
EXECUTE .

\* Variabele Persoonlijke Hulpbronnen maken .  
COMPUTE  
Persoonlijke\_Hulpbronnen=Hoop +  
Optimisme + Weerbaarheid +  
Persoonlijke\_effectiviteit .  
EXECUTE .

FREQUENCIES  
VARIABLES=Persoonlijke\_Hulpbronnen  
/ORDER ANALYSIS .

\*\* Variabele Werkgerelateerde Hulpbronnen  
maken .

\* Variabele Autonomie maken .  
COMPUTE  
Autonomie=Ik heb vrijheid bij het uitvoeren van m  
ijn werkzaamheden +  
Ik kan zelf beslissen hoe ik mijn werk uitvoer +  
Ik kan deel nemen aan besluitvorming die met mijn  
werk te maken heeft .  
EXECUTE .

\* Variabele Ontplooiingsmogelijkheden maken  
.  
COMPUTE  
Ontplooiingsmogelijkheden=Ik leer nieuweding  
en in mijn werk +

Mijn baan biedt mij mogelijkheden voor persoonli  
jke groei en ontwikkeling +  
Mijn werk geeft mij het gevoel er iets mee te kunne  
n bereiken +  
Mijn baan biedt mij mogelijkheden om zelfstandig  
te denken en te doen .  
EXECUTE .

-----  
\*\* Missende waarden de gemiddelde waarde  
geven bij sociale steun.

\* Sociale steun collega's .  
DESCRIPTIVES  
VARIABLES=Ik kan op mijn collega's rekenen wan  
neer ik met moeilijkheden in het werk tem

```
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.  
IF  
(Ikkanopmijncollega'srekenenwanneerikmetm  
oeilijkhedeninhetwerktem >= 0 AND  
Ikkanopmijncollega'srekenenwanneerikmetm  
oeilijkhedeninhetwerktem <= 6)
```

```
sswgc1=Ikkanopmijncollega'srekenenwanneer  
ikmetmoeilijkhedeninhetwerktem.
```

```
EXECUTE.
```

```
IF (  
SYSMIS(Ikkanopmijncollega'srekenenwanneeri  
kmetmoeilijkhedeninhetwerktem))
```

```
sswgc1=4.59.
```

```
EXECUTE.
```

```
DESCRIPTIVES
```

```
VARIABLES=Alshetnodigiskanikmijncollega'so  
mhulpvragen
```

```
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

```
IF
```

```
(Alshetnodigiskanikmijncollega'somhulpvra  
ge >= 0 AND
```

```
Alshetnodigiskanikmijncollega'somhulpvra  
ge <= 6)
```

```
sswgc2=Alshetnodigiskanikmijncollega'somhul  
pvragen.
```

```
EXECUTE.
```

```
IF (  
SYSMIS(Alshetnodigiskanikmijncollega'somhul  
pvragen)) sswgc2=4.81.
```

```
EXECUTE.
```

```
DESCRIPTIVES
```

```
VARIABLES=Deverstandhoudingmetmijncolleg  
a'sisgoed
```

```
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

```
IF
```

```
(Deverstandhoudingmetmijncollega'sisgoed  
>= 0 AND
```

```
Deverstandhoudingmetmijncollega'sisgoed  
<= 6)
```

```
sswgc3=Deverstandhoudingmetmijncollega'sis  
goed.
```

```
EXECUTE.
```

```
IF (  
SYSMIS(Deverstandhoudingmetmijncollega'sis  
goed)) sswgc3=5.07 .
```

```
EXECUTE.
```

```
DESCRIPTIVES
```

```
VARIABLES=Ikhebconflictenmetmijncollega's
```

```
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

```
IF (Ikhebconflictenmetmijncollega's >= 0 AND
```

```
Ikhebconflictenmetmijncollega's <= 6)
```

```
sswgc4=Ikhebconflictenmetmijncollega's.
```

```
EXECUTE.
```

```
IF ( SYSMIS(Ikhebconflictenmetmijncollega's))
```

```
sswgc4=4.86 .
```

```
EXECUTE.
```

```
DESCRIPTIVES
```

```
VARIABLES=Ikvoelmeinmijnwerkgewaardeerd  
doorcollega's
```

```
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

```
IF
```

```
(Ikvoelmeinmijnwerkgewaardeerddoorcollega'  
s >= 0 AND
```

```
Ikvoelmeinmijnwerkgewaardeerddoorcollega'  
s <= 6)
```

```
sswgc5=Ikvoelmeinmijnwerkgewaardeerddoor  
collega's.
```

```
EXECUTE.
```

```
IF (  
SYSMIS(Ikvoelmeinmijnwerkgewaardeerddoor  
collega's)) sswgc5=4.40 .
```

```
EXECUTE.
```

```
DESCRIPTIVES
```

```
VARIABLES=Ikhebtemakenmetagressievancoll  
ega's
```

```
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

```
IF (Ikhebtemakenmetagressievancollega's >=  
0 AND
```

```
Ikhebtemakenmetagressievancollega's <= 6)
```

```
sswgc6=Ikhebtemakenmetagressievancollega'  
s.
```

```
EXECUTE.
```

```
IF (  
SYSMIS(Ikhebtemakenmetagressievancollega's  
) sswgc6=5.68 .
```

```
EXECUTE.
```

```
DESCRIPTIVES
```

```
VARIABLES=Mijncollega'szijnvriendelijktege  
n mij
```

```
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

```
IF (Mijncollega'szijnvriendelijktegenmij >= 0  
AND
```

```
Mijncollega'szijnvriendelijktegenmij <= 6)
```

```
sswgc7=Mijncollega'szijnvriendelijktegenmij.
```

```
EXECUTE.
```

```
IF (
SYSMIS(Mijncollega'szijnvriendelijktegenmij))
sswgc7=5.24 .
EXECUTE.
```

```
DESCRIPTIVES
VARIABLES=Erheersteenprettigesfeertussenmi
jenmijncollega's
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

```
IF
(Erheersteenprettigesfeertussenmijncoll
ega's >= 0 AND
Erheersteenprettigesfeertussenmijncolle
ga's <= 6)
sswgc8=Erheersteenprettigesfeertussenmijncollega's.
EXECUTE.
```

```
IF (
SYSMIS(Erheersteenprettigesfeertussenmijncollega's)) sswgc8=5.07 .
EXECUTE.
```

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=
Erdoenzichvervelendegebeurtenissenvoortuss
enmijncollega's
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

```
IF (
Erdoenzichvervelendegebeurtenissenvoortuss
enmijncollega's >= 0 AND
Erdoenzichvervelendegebeurtenissenvoortuss
enmijncollega's <= 6)
```

```
sswgc9=
Erdoenzichvervelendegebeurtenissenvoortuss
enmijncollega's.
EXECUTE.
```

```
IF (
SYSMIS(Erheersteenprettigesfeertussenmijncollega's)) sswgc9=5.04 .
EXECUTE.
```

\* sociale steun directe leidinggevende .

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=
Ikkanopmijndirecteleidingrekenenwanneerikm
etmoeilijkhedeninhetwe
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

```
IF (
Ikkanopmijndirecteleidingrekenenwanneerikm
etmoeilijkhedeninhetwe >= 0 AND
Ikkanopmijndirecteleidingrekenenwanneerikm
etmoeilijkhedeninhetwe <= 6)
```

```
sswgl1=
Ikkanopmijndirecteleidingrekenenwanneerikm
etmoeilijkhedeninhetwe.
EXECUTE.
```

```
IF (
SYSMIS(Ikkanopmijndirecteleidingrekenenwan
neerikmetmoeilijkhedeninhetwe))
sswgl1=4.09 .
EXECUTE.
```

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=
Alshetnodigiskanikmijndirecteleidingomhulpvr
agen
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

```
IF (
Alshetnodigiskanikmijndirecteleidingomhulpvr
agen >= 0 AND
Alshetnodigiskanikmijndirecteleidingomhulpvr
agen<= 6)
sswgl2=
Alshetnodigiskanikmijndirecteleidingomhulpvr
agen.
EXECUTE.
```

```
IF (
SYSMIS(Alshetnodigiskanikmijndirecteleidingo
mhulpvragen)) sswgl2=4.28 .
EXECUTE.
```

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=
Deverstandhoudingmetmijndirecteleidingisgo
ed
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

```
IF (
Deverstandhoudingmetmijndirecteleidingisgo
ed >= 0 AND
```

```
Deverstandhoudingmetmijndirecteleidingisgo
ed<= 6)
sswgl3=
Deverstandhoudingmetmijndirecteleidingisgo
ed.
EXECUTE.
```

```
IF (
SYSMIS(Deverstandhoudingmetmijndirectelei
dingisgoed)) sswgl3=4.51 .
EXECUTE.
```

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=
Ikhebconflictenmetmijndirecteleiding
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
IF ( Ikhebconflictenmetmijndirecteleiding >=
0 AND
```

```

Ikhebcnflctnmetmijndirecteleiding<= 6)
  sswgl4=
Ikhebcnflctnmetmijndirecteleiding.
EXECUTE.
IF (
SYSMIS(Ikhebcnflctnmetmijndirecteleiding)
) sswgl4=5.07 .
EXECUTE.

```

```

DESCRIPTIVES VARIABLES=
Ikvoelmeinmijnwerkgewaardeerddoormijndire
cteleiding
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
IF (
Ikvoelmeinmijnwerkgewaardeerddoormijndire
cteleiding >= 0 AND
Ikvoelmeinmijnwerkgewaardeerddoormijndire
cteleiding<= 6)
  sswgl5=
Ikvoelmeinmijnwerkgewaardeerddoormijndire
cteleiding.
EXECUTE.
IF (
SYSMIS(Ikvoelmeinmijnwerkgewaardeerddoor
mijndirecteleiding)) sswgl5=3.93 .
EXECUTE.

```

```

DESCRIPTIVES VARIABLES=
Ikhebt makenmetagressievanmijndirecteleid
ing
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
IF (
Ikhebt makenmetagressievanmijndirecteleid
ing >= 0 AND
Ikhebt makenmetagressievanmijndirecteleid
ing<= 6)
  sswgl6=
Ikhebt makenmetagressievanmijndirecteleid
ing.
EXECUTE.
IF (
SYSMIS(Ikhebt makenmetagressievanmijndire
cteleiding)) sswgl6=5.80 .
EXECUTE.

```

```

DESCRIPTIVES VARIABLES=
Mijndirecteleidingisvriendelijktegenmij
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
IF ( Mijndirecteleidingisvriendelijktegenmij
>= 0 AND
  Mijndirecteleidingisvriendelijktegenmij<=
6)

```

```

  sswgl7=
Mijndirecteleidingisvriendelijktegenmij.
EXECUTE.
IF ( SYSMIS(
Mijndirecteleidingisvriendelijktegenmij))
  sswgl7=4.88 .
EXECUTE.

```

```

DESCRIPTIVES VARIABLES=
Erheersteenprettigesfeertussenmijenmijndirec
teleiding
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
IF (
Erheersteenprettigesfeertussenmijenmijndirec
teleiding >= 0 AND
Erheersteenprettigesfeertussenmijenmijndirec
teleiding<= 6)
  sswgl8=
Erheersteenprettigesfeertussenmijenmijndirec
teleiding.
EXECUTE.
IF ( SYSMIS(
Erheersteenprettigesfeertussenmijenmijndirec
teleiding)) sswgl8=4.63 .
EXECUTE.

```

```

DESCRIPTIVES VARIABLES=
Erdoenzichvervelendegebeurtenisenvoortuss
enmijenmijndirecteleid
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
IF (
Erdoenzichvervelendegebeurtenisenvoortuss
enmijenmijndirecteleid >= 0 AND

```

```

Erdoenzichvervelendegebeurtenisenvoortuss
enmijenmijndirecteleid<= 6)
  sswgl9=
Erdoenzichvervelendegebeurtenisenvoortuss
enmijenmijndirecteleid.
EXECUTE.
IF ( SYSMIS(
Erdoenzichvervelendegebeurtenisenvoortuss
enmijenmijndirecteleid)) sswgl9=5.21 .
EXECUTE.

```

```

* Eigen bedrijf, sociale steun externe partijen .
DESCRIPTIVES VARIABLES=
Kuntuoexternepartijenrekenenwanneeruheti
nuwwerkwatmoeilijkrijg
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

```

```

IF (
Kuntuopexternepartijenrekenenwanneeruheti
nuwwerkwatmoeilijkrijg >= 0 AND
Kuntuopexternepartijenrekenenwanneeruheti
nuwwerkwatmoeilijkrijg<= 6)
    ssebe1=
Kuntuopexternepartijenrekenenwanneeruheti
nuwwerkwatmoeilijkrijg.
EXECUTE.
IF ( SYSMIS(
Kuntuopexternepartijenrekenenwanneeruheti
nuwwerkwatmoeilijkrijg)) ssebe1=3.00 .
EXECUTE.

```

```

DESCRIPTIVES VARIABLES=
Kuntualsdatnodigisexternepartijenomhulpvrag
en
    /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
IF (
Kuntualsdatnodigisexternepartijenomhulpvrag
en >= 0 AND

```

```

Kuntualsdatnodigisexternepartijenomhulpvrag
en<= 6)
    ssebe2=
Kuntualsdatnodigisexternepartijenomhulpvrag
en.
EXECUTE.
IF ( SYSMIS(
Kuntualsdatnodigisexternepartijenomhulpvrag
en)) ssebe2=3.63 .
EXECUTE.

```

```

DESCRIPTIVES VARIABLES=
Isuwverstandhoudingmetexternepartijengoed
    /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
IF (
Isuwverstandhoudingmetexternepartijengoed
>= 0 AND
Isuwverstandhoudingmetexternepartijengoed
<= 6)
    ssebe3=
Isuwverstandhoudingmetexternepartijengoed.
EXECUTE.
IF ( SYSMIS(
Isuwverstandhoudingmetexternepartijengoed
)) ssebe3=4.38 .
EXECUTE.

```

```

DESCRIPTIVES VARIABLES=
Heeftuconflictenmetexternepartijen
    /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

```

```

IF ( Heeftuconflictenmetexternepartijen >=
0 AND
    Heeftuconflictenmetexternepartijen<= 6)
    ssebe4=
Heeftuconflictenmetexternepartijen.
EXECUTE.
IF ( SYSMIS(
Heeftuconflictenmetexternepartijen))
ssebe4=4.87 .
EXECUTE.

```

```

DESCRIPTIVES VARIABLES=
Voeltuzichinuwwerkgewaardeerddoorexterne
partijen
    /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
IF (
Voeltuzichinuwwerkgewaardeerddoorexterne
partijen >= 0 AND

```

```

Voeltuzichinuwwerkgewaardeerddoorexterne
partijen<= 6)
    ssebe5=
Voeltuzichinuwwerkgewaardeerddoorexterne
partijen.
EXECUTE.
IF ( SYSMIS(
Voeltuzichinuwwerkgewaardeerddoorexterne
partijen)) ssebe5=3.38 .
EXECUTE.

```

```

DESCRIPTIVES VARIABLES=
Heeftutemakenmetagressievanexternepartije
n
    /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
IF (
Heeftutemakenmetagressievanexternepartije
n >= 0 AND

```

```

Heeftutemakenmetagressievanexternepartije
n<= 6)
    ssebe6=
Heeftutemakenmetagressievanexternepartije
n.
EXECUTE.
IF ( SYSMIS(
Heeftutemakenmetagressievanexternepartije
n)) ssebe6=5.25 .
EXECUTE.

```

```

DESCRIPTIVES VARIABLES=
Zijnexternepartijenvriendelijktegenu
    /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

```



```

IF ( Zijnexternepartijenvriendelijktegenu >=
0 AND
    Zijnexternepartijenvriendelijktegenu<= 6)
    ssebe7=
Zijnexternepartijenvriendelijktegenu.
EXECUTE.
IF ( SYSMIS(
Zijnexternepartijenvriendelijktegenu))
ssebe7=4.62 .
EXECUTE.

```

```

DESCRIPTIVES VARIABLES=
Heerstertussenuenexternepartijeneenprettige
sfeer
    /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
IF (
Heerstertussenuenexternepartijeneenprettige
sfeer >= 0 AND

```

```

Heerstertussenuenexternepartijeneenprettige
sfeer<= 6)
    ssebe8=
Heerstertussenuenexternepartijeneenprettige
sfeer.
EXECUTE.
IF ( SYSMIS(
Heerstertussenuenexternepartijeneenprettige
sfeer)) ssebe8=4.38 .
EXECUTE.

```

```

DESCRIPTIVES VARIABLES=
Doenerzichtussenuenexternepartijenvervelen
degebeurtenissenvoor
    /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
IF (
Doenerzichtussenuenexternepartijenvervelen
degebeurtenissenvoor >= 0 AND

```

```

Doenerzichtussenuenexternepartijenvervelen
degebeurtenissenvoor<= 6)
    ssebe9=
Doenerzichtussenuenexternepartijenvervelen
degebeurtenissenvoor.
EXECUTE.
IF ( SYSMIS(
Doenerzichtussenuenexternepartijenvervelen
degebeurtenissenvoor)) ssebe9=4.38 .
EXECUTE.

```

\* sociale steun werknemers eigen bedrijf .

```

DESCRIPTIVES VARIABLES=
Kuntuopwerknemersrekenenwanneeruhetinu
wwerkwatmoeilijkkrijgt
    /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
IF (
Kuntuopwerknemersrekenenwanneeruhetinu
wwerkwatmoeilijkkrijgt >= 0 AND

```

```

Kuntuopwerknemersrekenenwanneeruhetinu
wwerkwatmoeilijkkrijgt<= 6)
    ssebw1=
Kuntuopwerknemersrekenenwanneeruhetinu
wwerkwatmoeilijkkrijgt.
EXECUTE.
IF ( SYSMIS(
Kuntuopwerknemersrekenenwanneeruhetinu
wwerkwatmoeilijkkrijgt)) ssebw1=4.31 .
EXECUTE.

```

```

DESCRIPTIVES VARIABLES=
Kuntualsdatnodigisuwwerknemersomhulpvrag
en
    /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
IF (
Kuntualsdatnodigisuwwerknemersomhulpvrag
en >= 0 AND

```

```

Kuntualsdatnodigisuwwerknemersomhulpvrag
en<= 6)
    ssebw2=
Kuntualsdatnodigisuwwerknemersomhulpvrag
en.
EXECUTE.
IF ( SYSMIS(
Kuntualsdatnodigisuwwerknemersomhulpvrag
en)) ssebw2=4.38 .
EXECUTE.

```

```

DESCRIPTIVES VARIABLES=
Isuwverstandhoudingmetuwwerknemersgoed
    /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
IF (
Isuwverstandhoudingmetuwwerknemersgoed
>= 0 AND

```

```

Isuwverstandhoudingmetuwwerknemersgoed
<= 6)
    ssebw3=
Isuwverstandhoudingmetuwwerknemersgoed
.
EXECUTE.

```

```
IF ( SYSMIS(
lsuwverstandhoudingmetuwwerknemersgoed
)) ssebw3=5.37 .
EXECUTE.
```

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=
Heeftuconflictenmetuwwerknemers
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
IF ( Heeftuconflictenmetuwwerknemers >=
0 AND
Heeftuconflictenmetuwwerknemers <= 6)
ssebw4=
Heeftuconflictenmetuwwerknemers .
EXECUTE.
IF ( SYSMIS(
Heeftuconflictenmetuwwerknemers ))
ssebw4=5.00 .
EXECUTE.
```

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=
Voeltuzichinuwwerkgewaardeerddooruwwer
knemers
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
IF (
Voeltuzichinuwwerkgewaardeerddooruwwer
knemers >= 0 AND
```

```
Voeltuzichinuwwerkgewaardeerddooruwwer
knemers <= 6)
ssebw5=
Voeltuzichinuwwerkgewaardeerddooruwwer
knemers .
EXECUTE.
IF ( SYSMIS(
Voeltuzichinuwwerkgewaardeerddooruwwer
knemers )) ssebw5=4.56 .
EXECUTE.
```

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=
Heeftutemakenmetagressievanuwwerknemer
s
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
IF (
Heeftutemakenmetagressievanuwwerknemer
s >= 0 AND
```

```
Heeftutemakenmetagressievanuwwerknemer
s <= 6)
ssebw6=
Heeftutemakenmetagressievanuwwerknemer
s .
EXECUTE.
```

```
IF ( SYSMIS(
Heeftutemakenmetagressievanuwwerknemer
s )) ssebw6=5.88 .
EXECUTE.
```

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=
Zijnuwwerknemersvriendelijktegenu
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
IF ( Zijnuwwerknemersvriendelijktegenu >=
0 AND
Zijnuwwerknemersvriendelijktegenu <= 6)
ssebw7=
Zijnuwwerknemersvriendelijktegenu .
EXECUTE.
IF ( SYSMIS(
Zijnuwwerknemersvriendelijktegenu ))
ssebw7=5.38 .
EXECUTE.
```

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=
Heerstertussenuenuwwerknemerseenprettige
sfeer
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
IF (
Heerstertussenuenuwwerknemerseenprettige
sfeer >= 0 AND
```

```
Heerstertussenuenuwwerknemerseenprettige
sfeer <= 6)
ssebw8=
Heerstertussenuenuwwerknemerseenprettige
sfeer .
EXECUTE.
IF ( SYSMIS(
Heerstertussenuenuwwerknemerseenprettige
sfeer )) ssebw8=5.69 .
EXECUTE.
```

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=
Doenerzichtussenuenuwwerknemersvervelen
degebeurtenissenvoor
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
IF (
Doenerzichtussenuenuwwerknemersvervelen
degebeurtenissenvoor >= 0 AND
```

```
Doenerzichtussenuenuwwerknemersvervelen
degebeurtenissenvoor <= 6)
ssebw9=
Doenerzichtussenuenuwwerknemersvervelen
degebeurtenissenvoor .
EXECUTE.
```

```
IF ( SYSMIS(
Doenerzichtussenuuwwerknemersvervelen
degebeurtenissenvoor )) ssebw9=5.25 .
EXECUTE.
```

```
* Sociale steun eigen bedrijf
coworkers/medeverantwoordelijken .
DESCRIPTIVES VARIABLES=
Kuntuopuwmanagementcoworkersmedeveran
twoordelijkenrekenenwanneer
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
IF (
Kuntuopuwmanagementcoworkersmedeveran
twoordelijkenrekenenwanneer >= 0 AND
```

```
Kuntuopuwmanagementcoworkersmedeveran
twoordelijkenrekenenwanneer <= 6)
ssebcw1=
Kuntuopuwmanagementcoworkersmedeveran
twoordelijkenrekenenwanneer .
EXECUTE.
IF ( SYSMIS(
Kuntuopuwmanagementcoworkersmedeveran
twoordelijkenrekenenwanneer ))
ssebcw1=4.54 .
EXECUTE.
```

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=
Kuntualsdatnodigisuwmanagementcoworkers
medeverantwoordelijkenomh
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
IF (
Kuntualsdatnodigisuwmanagementcoworkers
medeverantwoordelijkenomh >= 0 AND
```

```
Kuntualsdatnodigisuwmanagementcoworkers
medeverantwoordelijkenomh <= 6)
ssebcw2=
Kuntualsdatnodigisuwmanagementcoworkers
medeverantwoordelijkenomh .
EXECUTE.
IF ( SYSMIS(
Kuntualsdatnodigisuwmanagementcoworkers
medeverantwoordelijkenomh ))
ssebcw2=4.96 .
EXECUTE.
```

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=
Isuwverstandhoudingmetuwmanagementcow
orkersmedeverantwoordelijke
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

```
IF (
Isuwverstandhoudingmetuwmanagementcow
orkersmedeverantwoordelijke >= 0 AND
```

```
Isuwverstandhoudingmetuwmanagementcow
orkersmedeverantwoordelijke <= 6)
ssebcw3=
Isuwverstandhoudingmetuwmanagementcow
orkersmedeverantwoordelijke .
EXECUTE.
IF ( SYSMIS(
Isuwverstandhoudingmetuwmanagementcow
orkersmedeverantwoordelijke ))
ssebcw3=5.17 .
EXECUTE.
```

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=
Heeftuconflictenmetuwmanagementcoworker
smedeverantwoordelijken
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
IF (
Heeftuconflictenmetuwmanagementcoworker
smedeverantwoordelijken >= 0 AND
```

```
Heeftuconflictenmetuwmanagementcoworker
smedeverantwoordelijken <= 6)
ssebcw4=
Heeftuconflictenmetuwmanagementcoworker
smedeverantwoordelijken .
EXECUTE.
IF ( SYSMIS(
Heeftuconflictenmetuwmanagementcoworker
smedeverantwoordelijken)) ssebcw4=5.04 .
EXECUTE.
```

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=
Voeltuzichinuwwerkgewaardeerddooruwman
agementcoworkersmedeverant
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
IF (
Voeltuzichinuwwerkgewaardeerddooruwman
agementcoworkersmedeverant >= 0 AND
```

```
Voeltuzichinuwwerkgewaardeerddooruwman
agementcoworkersmedeverant <= 6)
ssebcw5=
Voeltuzichinuwwerkgewaardeerddooruwman
agementcoworkersmedeverant .
EXECUTE.
IF ( SYSMIS(
Voeltuzichinuwwerkgewaardeerddooruwman
```

agementcoworkersmedeverant))  
ssebcw5=5.00 .  
EXECUTE.

DESCRIPTIVES VARIABLES=  
Heeftutemakenmetagressievanuwmanageme  
ntcoworkersmedeverantwoorde  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.  
IF (  
Heeftutemakenmetagressievanuwmanageme  
ntcoworkersmedeverantwoorde >= 0 AND

Heeftutemakenmetagressievanuwmanageme  
ntcoworkersmedeverantwoorde <= 6)  
ssebcw6=  
Heeftutemakenmetagressievanuwmanageme  
ntcoworkersmedeverantwoorde .  
EXECUTE.  
IF ( SYSMIS(  
Heeftutemakenmetagressievanuwmanageme  
ntcoworkersmedeverantwoorde))  
ssebcw6=5.88 .  
EXECUTE.

DESCRIPTIVES VARIABLES=  
Iszijnuwmanagementcoworkersmedeverantw  
oordelijkenvriendelijktege  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.  
IF (  
Iszijnuwmanagementcoworkersmedeverantw  
oordelijkenvriendelijktege >= 0 AND

Iszijnuwmanagementcoworkersmedeverantw  
oordelijkenvriendelijktege <= 6)  
ssebcw7=  
Iszijnuwmanagementcoworkersmedeverantw  
oordelijkenvriendelijktege .  
EXECUTE.  
IF ( SYSMIS(  
Iszijnuwmanagementcoworkersmedeverantw  
oordelijkenvriendelijktege)) ssebcw7=5.04 .  
EXECUTE.

DESCRIPTIVES VARIABLES=  
Heerstertussenuenuwmanagementcoworkers  
medeverantwoordelijkeneenp  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.  
IF (  
Heerstertussenuenuwmanagementcoworkers  
medeverantwoordelijkeneenp >= 0 AND

Heerstertussenuenuwmanagementcoworkers  
medeverantwoordelijkeneenp <= 6)  
ssebcw8=  
Heerstertussenuenuwmanagementcoworkers  
medeverantwoordelijkeneenp .  
EXECUTE.  
IF (  
SYSMIS(Heerstertussenuenuwmanagementco  
workersmedeverantwoordelijkeneenp))  
ssebcw8=5.37 .  
EXECUTE.

DESCRIPTIVES VARIABLES=  
Doenerzichtussenuenuwmanagementcoworke  
rsmedeverantwoordelijkeneve  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.  
IF (  
Doenerzichtussenuenuwmanagementcoworke  
rsmedeverantwoordelijkeneve >= 0 AND

Doenerzichtussenuenuwmanagementcoworke  
rsmedeverantwoordelijkeneve <= 6)  
ssebcw9=  
Doenerzichtussenuenuwmanagementcoworke  
rsmedeverantwoordelijkeneve .  
EXECUTE.  
IF (  
SYSMIS(Doenerzichtussenuenuwmanagement  
coworkersmedeverantwoordelijkeneve))  
ssebcw9=5.29 .  
EXECUTE.

\* Sociale steun ZZP personen die u aanstuurt .  
DESCRIPTIVES VARIABLES=  
Kuntuoppersonendieuaanstuurtrekenenwann  
eeruhetinuwwerkwatmoeilij  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.  
IF (  
Kuntuoppersonendieuaanstuurtrekenenwann  
eeruhetinuwwerkwatmoeilij >= 0 AND

Kuntuoppersonendieuaanstuurtrekenenwann  
eeruhetinuwwerkwatmoeilij <= 6)  
sszpp1=  
Kuntuoppersonendieuaanstuurtrekenenwann  
eeruhetinuwwerkwatmoeilij .  
EXECUTE.  
IF (  
SYSMIS(Kuntuoppersonendieuaanstuurtreken  
enwanneeruhetinuwwerkwatmoeilij))  
sszpp1=4.00 .

EXECUTE.

DESCRIPTIVES VARIABLES=

Kuntualsdatnodigispersonendieuaanstuurtom  
hulpvragen

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

IF (

Kuntualsdatnodigispersonendieuaanstuurtom  
hulpvragen >= 0 AND

Kuntualsdatnodigispersonendieuaanstuurtom  
hulpvragen <= 6)

sszpp2=

Kuntualsdatnodigispersonendieuaanstuurtom  
hulpvragen .

EXECUTE.

IF (

SYSMIS(Kuntualsdatnodigispersonendieuaanstuurtomhulpvragen)) sszpp2=3.63 .

EXECUTE.

DESCRIPTIVES VARIABLES=

Isuwverstandhoudingmetpersonendieuaanstuurtgoed

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

IF (

Isuwverstandhoudingmetpersonendieuaanstuurtgoed >= 0 AND

Isuwverstandhoudingmetpersonendieuaanstuurtgoed <= 6)

sszpp3=

Isuwverstandhoudingmetpersonendieuaanstuurtgoed .

EXECUTE.

IF (

SYSMIS(Isuwverstandhoudingmetpersonendieuaanstuurtgoed)) sszpp3=5.00 .

EXECUTE.

DESCRIPTIVES VARIABLES=

Heeftuconflictenmetpersonendieuaanstuurt

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

IF (

Heeftuconflictenmetpersonendieuaanstuurt >= 0 AND

Heeftuconflictenmetpersonendieuaanstuurt <= 6)

sszpp4=

Heeftuconflictenmetpersonendieuaanstuurt .

EXECUTE.

IF (

SYSMIS(Heeftuconflictenmetpersonendieuaanstuurt)) sszpp4=5.25 .

EXECUTE.

DESCRIPTIVES VARIABLES=

Voeltuzichinuwwerkgewaardeerddoorpersone  
ndieuaanstuurt

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

IF (

Voeltuzichinuwwerkgewaardeerddoorpersone  
ndieuaanstuurt >= 0 AND

Voeltuzichinuwwerkgewaardeerddoorpersone  
ndieuaanstuurt <= 6)

sszpp5=

Voeltuzichinuwwerkgewaardeerddoorpersone  
ndieuaanstuurt .

EXECUTE.

IF (

SYSMIS(Voeltuzichinuwwerkgewaardeerddoorpersone  
ndieuaanstuurt)) sszpp5=4.50 .

EXECUTE.

DESCRIPTIVES VARIABLES=

Heeftutemakenmetagressievanprofessionalsdi  
euaanstuurt

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

IF (

Heeftutemakenmetagressievanprofessionalsdi  
euaanstuurt >= 0 AND

Heeftutemakenmetagressievanprofessionalsdi  
euaanstuurt <= 6)

sszpp6=

Heeftutemakenmetagressievanprofessionalsdi  
euaanstuurt .

EXECUTE.

IF (

SYSMIS(Heeftutemakenmetagressievanprofessionalsdieuaanstuurt)) sszpp6=5.13 .

EXECUTE.

DESCRIPTIVES VARIABLES=

Zijnpersonendieuaanstuurtvriendelijktegenu  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

IF (

Zijnpersonendieuaanstuurtvriendelijktegenu  
>= 0 AND

Zijnpersonendieuaanstuurtvriendelijktegenu  
<= 6)

sszpp7=  
 Zijnpersonendieuaanstuurtvriendelijktegenu .  
 EXECUTE.  
 IF (  
 SYSMIS(Zijnpersonendieuaanstuurtvriendelijkte  
 egenu)) sszpp7=5.50 .  
 EXECUTE.

DESCRIPTIVES VARIABLES=  
 Heerstussenuenpersonendieuaanstuurteen  
 prettigefeer  
 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.  
 IF (  
 Heerstussenuenpersonendieuaanstuurteen  
 prettigefeer >= 0 AND

Heerstussenuenpersonendieuaanstuurteen  
 prettigefeer <= 6)  
 sszpp8=  
 Heerstussenuenpersonendieuaanstuurteen  
 prettigefeer .  
 EXECUTE.  
 IF (  
 SYSMIS(Heerstussenuenpersonendieuaanst  
 uurteenprettigefeer)) sszpp8=5.38 .  
 EXECUTE.

DESCRIPTIVES VARIABLES=  
 Doenzichtussenuenpersonendieuaanstuurtver  
 velendegebeurtenissen  
 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.  
 IF (  
 Doenzichtussenuenpersonendieuaanstuurtver  
 velendegebeurtenissen >= 0 AND

Doenzichtussenuenpersonendieuaanstuurtver  
 velendegebeurtenissen <= 6)  
 sszpp9=  
 Doenzichtussenuenpersonendieuaanstuurtver  
 velendegebeurtenissen .  
 EXECUTE.  
 IF (  
 SYSMIS(Doenzichtussenuenpersonendieuaans  
 tuurtvervelendegebeurtenissen))  
 sszpp9=4.88 .  
 EXECUTE.

\* Sociale steun ZZP co workers .  
 DESCRIPTIVES VARIABLES=  
 Kuntuopcoworkerspartnersrekenenwanneeru  
 hetinuwwerkwatmoeilijkkri  
 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

IF (  
 Kuntuopcoworkerspartnersrekenenwanneeru  
 hetinuwwerkwatmoeilijkkri >= 0 AND

Kuntuopcoworkerspartnersrekenenwanneeru  
 hetinuwwerkwatmoeilijkkri <= 6)  
 sszpcw1=  
 Kuntuopcoworkerspartnersrekenenwanneeru  
 hetinuwwerkwatmoeilijkkri .  
 EXECUTE.  
 IF (  
 SYSMIS(Kuntuopcoworkerspartnersrekenenwa  
 nneeruhetinuwwerkwatmoeilijkkri))  
 sszpcw1=4.83 .  
 EXECUTE.

DESCRIPTIVES VARIABLES=  
 Kuntualsdanodigisuwcoworkerspartnersomh  
 ulpvragen  
 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.  
 IF (  
 Kuntualsdanodigisuwcoworkerspartnersomh  
 ulpvragen >= 0 AND

Kuntualsdanodigisuwcoworkerspartnersomh  
 ulpvragen <= 6)  
 sszpcw2=  
 Kuntualsdanodigisuwcoworkerspartnersomh  
 ulpvragen .  
 EXECUTE.  
 IF (  
 SYSMIS(Kuntualsdanodigisuwcoworkerspartn  
 ersomhulpvragen)) sszpcw2=4.67 .  
 EXECUTE.

DESCRIPTIVES VARIABLES=  
 Isuwverstandhoudingmetuwcoworkerspartner  
 sgoed  
 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.  
 IF (  
 Isuwverstandhoudingmetuwcoworkerspartner  
 sgoed >= 0 AND

Isuwverstandhoudingmetuwcoworkerspartner  
 sgoed <= 6)  
 sszpcw3=  
 Isuwverstandhoudingmetuwcoworkerspartner  
 sgoed .  
 EXECUTE.  
 IF (  
 SYSMIS(Isuwverstandhoudingmetuwcoworker  
 spartnersgoed)) sszpcw3=5.33 .

EXECUTE.

DESCRIPTIVES VARIABLES=

Heeftuconflictenmetuwcoworkerspartners  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

IF (  
Heeftuconflictenmetuwcoworkerspartners >=  
0 AND  
Heeftuconflictenmetuwcoworkerspartners  
<= 6)

sszpcw4=  
Heeftuconflictenmetuwcoworkerspartners .  
EXECUTE.

IF (  
SYSMIS(Heeftuconflictenmetuwcoworkerspart  
ners)) sszpcw4=4.50 .  
EXECUTE.

DESCRIPTIVES VARIABLES=

Voeltuzichinuwkergewaardeerddooruwc  
orkerspartners  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

IF (  
Voeltuzichinuwkergewaardeerddooruwc  
orkerspartners >= 0 AND

Voeltuzichinuwkergewaardeerddooruwc  
orkerspartners <= 6)  
sszpcw5=

Voeltuzichinuwkergewaardeerddooruwc  
orkerspartners .  
EXECUTE.

IF (  
SYSMIS(Voeltuzichinuwkergewaardeerddoor  
uwcorkerspartners)) sszpcw5=4.50 .  
EXECUTE.

DESCRIPTIVES VARIABLES=

Heeftutemakenmetagressievanuwcorkersp  
artners  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

IF (  
Heeftutemakenmetagressievanuwcorkersp  
artners >= 0 AND

Heeftutemakenmetagressievanuwcorkersp  
artners <= 6)  
sszpcw6=

Heeftutemakenmetagressievanuwcorkersp  
artners .  
EXECUTE.

IF (  
SYSMIS(Heeftutemakenmetagressievanuwc  
orkerspartners)) sszpcw6=5.33 .  
EXECUTE.

DESCRIPTIVES VARIABLES=

Zijnuwcorkerspartnersvriendelijktegen  
u  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

IF (  
Zijnuwcorkerspartnersvriendelijktegen  
>= 0 AND

Zijnuwcorkerspartnersvriendelijktegen  
<= 6)  
sszpcw7=

Zijnuwcorkerspartnersvriendelijktegen .  
EXECUTE.

IF (  
SYSMIS(Zijnuwcorkerspartnersvriendelijke  
tegen)) sszpcw7=5.17 .  
EXECUTE.

DESCRIPTIVES VARIABLES=

Heerstertussenuuwcorkerspartnerseen  
rettigesfeer  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

IF (  
Heerstertussenuuwcorkerspartnerseen  
rettigesfeer >= 0 AND

Heerstertussenuuwcorkerspartnerseen  
rettigesfeer <= 6)  
sszpcw8=

Heerstertussenuuwcorkerspartnerseen  
rettigesfeer .  
EXECUTE.

IF (  
SYSMIS(Heerstertussenuuwcorkerspartn  
erseenprettigesfeer)) sszpcw8=4.83 .  
EXECUTE.

DESCRIPTIVES VARIABLES=

Doenzichtussenuuwcorkerspartnersver  
elendegebeurtenissen  
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

IF (  
Doenzichtussenuuwcorkerspartnersver  
elendegebeurtenissen >= 0 AND

Doenzichtussenuuwcorkerspartnersver  
elendegebeurtenissen <= 6)

```

sszpcw9=
Doenzichtussenuuwcoworkerspartnersverv
elendegebeurtenissenvoor .
EXECUTE.
IF (
SYSMIS(Doenzichtussenuuwcoworkerspartn
ersvervelendegebeurtenissenvoor))
sszpcw9=4.50 .
EXECUTE.

```

```

* sociale steun ZZZ externe partijen .
DESCRIPTIVES VARIABLES=
Kuntuopexternepartijenrekenenwanneeruheti
nuwwerkwatmoeilijkkri_A
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
IF (
Kuntuopexternepartijenrekenenwanneeruheti
nuwwerkwatmoeilijkkri_A >= 0 AND

```

```

Kuntuopexternepartijenrekenenwanneeruheti
nuwwerkwatmoeilijkkri_A <= 6)
sszpep1=
Kuntuopexternepartijenrekenenwanneeruheti
nuwwerkwatmoeilijkkri_A .
EXECUTE.
IF (
SYSMIS(Kuntuopexternepartijenrekenenwann
eeruhetinuwwerkwatmoeilijkkri_A))
sszpep1=2.45 .
EXECUTE.

```

```

DESCRIPTIVES VARIABLES=
Kuntualsdanodigisexternepartijenomhulpvrag
en_A
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
IF (
Kuntualsdanodigisexternepartijenomhulpvrag
en_A >= 0 AND

```

```

Kuntualsdanodigisexternepartijenomhulpvrag
en_A <= 6)
sszpep2=
Kuntualsdanodigisexternepartijenomhulpvrag
en_A .
EXECUTE.
IF (
SYSMIS(Kuntualsdanodigisexternepartijenom
hulpvragen_A)) sszpep2=2.80 .
EXECUTE.

```

```

DESCRIPTIVES VARIABLES=
Isuwverstandhoudingmetexternepartijengoed
_A
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
IF (
Isuwverstandhoudingmetexternepartijengoed
_A >= 0 AND

```

```

Isuwverstandhoudingmetexternepartijengoed
_A <= 6)
sszpep3=
Isuwverstandhoudingmetexternepartijengoed
_A .
EXECUTE.
IF (
SYSMIS(Isuwverstandhoudingmetexternepartij
engoed_A)) sszpep3=4.00 .
EXECUTE.

```

```

DESCRIPTIVES VARIABLES=
Heeftuconflictenmetexternepartijen_A
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
IF ( Heeftuconflictenmetexternepartijen_A >=
0 AND
Heeftuconflictenmetexternepartijen_A <= 6)
sszpep4=
Heeftuconflictenmetexternepartijen_A .
EXECUTE.
IF (
SYSMIS(Heeftuconflictenmetexternepartijen_
A)) sszpep4=5.05 .
EXECUTE.

```

```

DESCRIPTIVES VARIABLES=
Voeltuzichinuwwerkgewaardeerddoorexterne
partijen_A
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
IF (
Voeltuzichinuwwerkgewaardeerddoorexterne
partijen_A >= 0 AND

```

```

Voeltuzichinuwwerkgewaardeerddoorexterne
partijen_A <= 6)
sszpep5=
Voeltuzichinuwwerkgewaardeerddoorexterne
partijen_A .
EXECUTE.
IF (
SYSMIS(Voeltuzichinuwwerkgewaardeerddoor
externepartijen_A)) sszpep5=3.70 .
EXECUTE.

```



DESCRIPTIVES VARIABLES=  
 Heeftutemakenmetagressievanexternepartije  
 n\_A  
 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.  
 IF (  
 Heeftutemakenmetagressievanexternepartije  
 n\_A >= 0 AND

Heeftutemakenmetagressievanexternepartije  
 n\_A <= 6)  
 szzzpep6=  
 Heeftutemakenmetagressievanexternepartije  
 n\_A .  
 EXECUTE.  
 IF (  
 SYSMIS(Heeftutemakenmetagressievanextern  
 epartijen\_A)) szzzpep6=5.65 .  
 EXECUTE.

DESCRIPTIVES VARIABLES=  
 Zijnexternepartijenvriendelijktegenu\_A  
 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.  
 IF ( Zijnexternepartijenvriendelijktegenu\_A  
 >= 0 AND  
 Zijnexternepartijenvriendelijktegenu\_A <= 6)  
 szzzpep7=  
 Zijnexternepartijenvriendelijktegenu\_A .  
 EXECUTE.  
 IF (  
 SYSMIS(Zijnexternepartijenvriendelijktegenu\_  
 A)) szzzpep7=4.25 .  
 EXECUTE.

DESCRIPTIVES VARIABLES=  
 Heerstertussenuenexternepartijeneenprettige  
 sfeer\_A  
 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.  
 IF (  
 Heerstertussenuenexternepartijeneenprettige  
 sfeer\_A >= 0 AND

Heerstertussenuenexternepartijeneenprettige  
 sfeer\_A <= 6)  
 szzzpep8=  
 Heerstertussenuenexternepartijeneenprettige  
 sfeer\_A .  
 EXECUTE.  
 IF (  
 SYSMIS(Heerstertussenuenexternepartijeneen  
 prettigsfeer\_A)) szzzpep8=4.15 .  
 EXECUTE.

DESCRIPTIVES VARIABLES=  
 Doenzichtussenuenexternepartijenvervelende  
 gebeurtenissenvoor  
 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.  
 IF (  
 Doenzichtussenuenexternepartijenvervelende  
 gebeurtenissenvoor >= 0 AND

Doenzichtussenuenexternepartijenvervelende  
 gebeurtenissenvoor <= 6)  
 szzzpep9=  
 Doenzichtussenuenexternepartijenvervelende  
 gebeurtenissenvoor .  
 EXECUTE.  
 IF (  
 SYSMIS(Doenzichtussenuenexternepartijenver  
 velendegeburtenissenvoor)) szzzpep9=5.15 .  
 EXECUTE.

\* sociale steun ZZP coworkers2 .  
 DESCRIPTIVES VARIABLES=  
 Kuntuopcoworkerspartnersrekenenwanneeru  
 hetinuwwerkwatmoeilijk\_A  
 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.  
 IF (  
 Kuntuopcoworkerspartnersrekenenwanneeru  
 hetinuwwerkwatmoeilijk\_A >= 0 AND

Kuntuopcoworkerspartnersrekenenwanneeru  
 hetinuwwerkwatmoeilijk\_A <= 6)  
 szzzpcwA1=  
 Kuntuopcoworkerspartnersrekenenwanneeru  
 hetinuwwerkwatmoeilijk\_A .  
 EXECUTE.  
 IF (  
 SYSMIS(Kuntuopcoworkerspartnersrekenenwa  
 nneeruhetinuwwerkwatmoeilijk\_A))  
 szzzpcwA1=3.37 .  
 EXECUTE.

DESCRIPTIVES VARIABLES=  
 Kuntualsdatnodigisuwcoworkerspartnersomh  
 ulpvragen\_A  
 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.  
 IF (  
 Kuntualsdatnodigisuwcoworkerspartnersomh  
 ulpvragen\_A >= 0 AND

Kuntualsdatnodigisuwcoworkerspartnersomh  
 ulpvragen\_A <= 6)

```

sszpcwA2=
Kuntualsdatonodigisuwcoworkerspartnersomh
ulpvragen_A .
EXECUTE.
IF (
SYSMIS(Kuntualsdatonodigisuwcoworkerspartn
ersomhulpvragen_A)) sszpcwA2=3.50 .
EXECUTE.

```

```

DESCRIPTIVES VARIABLES=
Heeftutemakenmetagressievanuwcoworkersp
artners_A
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
IF (
Heeftutemakenmetagressievanuwcoworkersp
artners_A >= 0 AND

```

```

Heeftutemakenmetagressievanuwcoworkersp
artners_A <= 6)
sszpcwA3=
Heeftutemakenmetagressievanuwcoworkersp
artners_A .
EXECUTE.
IF (
SYSMIS(Heeftutemakenmetagressievanuwcow
orkerspartners_A)) sszpcwA3=5.43 .
EXECUTE.

```

```

DESCRIPTIVES VARIABLES=
Heeftuconflictenmetuwcoworkerspartners_A
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
IF (
Heeftuconflictenmetuwcoworkerspartners_A
>= 0 AND

```

```

Heeftuconflictenmetuwcoworkerspartners_A
<= 6)
sszpcwA4=
Heeftuconflictenmetuwcoworkerspartners_A .
EXECUTE.
IF (
SYSMIS(Heeftuconflictenmetuwcoworkerspart
ners_A)) sszpcwA4=5.21 .
EXECUTE.

```

```

DESCRIPTIVES VARIABLES=
Voeltuzichinuwwerkgewaardeerddooruwcow
orkerspartners_A
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
IF (
Voeltuzichinuwwerkgewaardeerddooruwcow
orkerspartners_A >= 0 AND

```

```

Voeltuzichinuwwerkgewaardeerddooruwcow
orkerspartners_A <= 6)
sszpcwA5=
Voeltuzichinuwwerkgewaardeerddooruwcow
orkerspartners_A .
EXECUTE.
IF (

```

```

SYSMIS(Voeltuzichinuwwerkgewaardeerddoor
uwcoworkerspartners_A)) sszpcwA5=4.00 .
EXECUTE.

```

```

DESCRIPTIVES VARIABLES=
Isuwverstandhoudingmetuwcoworkerspartner
sgoed_A
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
IF (
Isuwverstandhoudingmetuwcoworkerspartner
sgoed_A >= 0 AND

```

```

Isuwverstandhoudingmetuwcoworkerspartner
sgoed_A <= 6)
sszpcwA6=
Isuwverstandhoudingmetuwcoworkerspartner
sgoed_A .
EXECUTE.
IF (
SYSMIS(Isuwverstandhoudingmetuwcoworker
spartnersgoed_A)) sszpcwA6=4.21 .
EXECUTE.

```

```

DESCRIPTIVES VARIABLES=
Zijnuwcoworkerspartnersvriendelijktegenu_A
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
IF (
Zijnuwcoworkerspartnersvriendelijktegenu_A
>= 0 AND

```

```

Zijnuwcoworkerspartnersvriendelijktegenu_A
<= 6)
sszpcwA7=
Zijnuwcoworkerspartnersvriendelijktegenu_A
.
EXECUTE.
IF (

```

```

SYSMIS(Zijnuwcoworkerspartnersvriendelijke
tegenu_A)) sszpcwA7=4.79 .
EXECUTE.

```

```

DESCRIPTIVES VARIABLES=
Heerstertussenuenuwcoworkerspartnerseenp
rettigseer_A

```

```

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
IF (
Heerstussenuenuwcoworkerspartnerseenp
rettigesfeer_A >= 0 AND

Heerstussenuenuwcoworkerspartnerseenp
rettigesfeer_A <= 6)
  sszpcwA8=
Heerstussenuenuwcoworkerspartnerseenp
rettigesfeer_A .
EXECUTE.
IF (
SYSMIS(Heerstussenuenuwcoworkerspartn
erseenprettigesfeer_A)) sszpcwA8=4.71 .
EXECUTE.

```

```

DESCRIPTIVES VARIABLES=
Doenzichtussenuenuwcoworkerspartnersverv
elendegebeurtenissenvo_A
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
IF (
Doenzichtussenuenuwcoworkerspartnersverv
elendegebeurtenissenvo_A >= 0 AND

```

```

Doenzichtussenuenuwcoworkerspartnersverv
elendegebeurtenissenvo_A <= 6)
  sszpcwA9=
Doenzichtussenuenuwcoworkerspartnersverv
elendegebeurtenissenvo_A .
EXECUTE.
IF (
SYSMIS(Doenzichtussenuenuwcoworkerspartn
ersvervelendegebeurtenissenvo_A))
sszpcwA9=4.93 .
EXECUTE.

```

```

* Variabele Sociale Steun maken .
DATASET ACTIVATE DataSet1.
COMPUTE sociale_steun=sswgc1 + sswgc2 +
sswgc3 + sswgc4 + sswgc5 + sswgc6 + sswgc7
+ sswgc8 +
  sswgc9 + sswgl1 + sswgl2 + sswgl3 + sswgl4
+ sswgl5 + sswgl6 + sswgl7 + sswgl8 + sswgl9 +
ssebe1 +
  ssebe2 + ssebe3 + ssebe4 + ssebe5 + ssebe6
+ ssebe7 + ssebe8 + ssebe9 + ssebw1 + ssebw2
+ ssebw3 +
  ssebw4 + ssebw5 + ssebw6 + ssebw7 +
ssebw8 + ssebw9 + ssebcw1 + ssebcw2 +
ssebcw3 + ssebcw4 +

```

```

  ssebcw5 + ssebcw6 + ssebcw7 + ssebcw8 +
ssebcw9 + sszpp1 + sszpp2 + sszpp3 +
sszpp4 + sszpp5 +
  sszpp6 + sszpp7 + sszpp8 + sszpp9 +
sszpcw1 + sszpcw2 + sszpcw3 + sszpcw4 +
sszpcw5 +
  sszpcw6 + sszpcw7 + sszpcw8 + sszpcw9
+ sszpep1 + sszpep2 + sszpep3 + sszpep4 +
sszpep5 +
  sszpep6 + sszpep7 + sszpep8 + sszpep9 +
sszpcwA1 + sszpcwA2 + sszpcwA3 +
sszpcwA4 +
  sszpcwA5 + sszpcwA6 + sszpcwA7 +
sszpcwA8 + sszpcwA9.
EXECUTE.

```

```

* Variabele Werkgerelateerde hulpbronnen
maken .
COMPUTE
Werkgerelateerde_hulpbronnen=Soziale_steu
n + Autonomie + Ontplooiingsmogelijkheden .
EXECUTE .

```

```

-----
-----

```

```

* Interne consistentie .

```

```

* vitaliteit .
RELIABILITY

```

```

/VARIABLES=Opmijnwerkbruiskvandeenergie
Alsikwerkvoelikmefitensterk

```

```

Alsik'smorgensopstahebikzinomaanhetwerkte
gaan

```

```

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

```

* toewijding .
RELIABILITY
/VARIABLES=Ikbenenthousiastovermijnbaan
Mijnwerkinspireertmij
Ikbentrotsophetwerkdatikdoe
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

```

* absoprtie .
RELIABILITY

```

```

/VARIABLES=Wanneerikheelintensiefaanhetw

```

erkbenvoelikmijgelukkig  
 Ikgahelemaalopinmijnwerk  
 Mijnwerkbrengtmijnvervoering  
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
 /MODEL=ALPHA.

\* Bevlogenheid (alle vragen apart) .  
 RELIABILITY  
  
 /VARIABLES=Opmijnwerkbruiskvandeenergie  
 Ikbenenthusiastovermijnbaan

Wanneerikheelintensiefaanhetwerkbenvoelik  
 mijgelukkig Alsikwerkvoelikmefitensterk  
 Mijnwerkinspireertmij  
 Ikgahelemaalopinmijnwerk  
 Alsik'smorgensopstahebikzinomaanhetwerkte  
 gaan  
 Ikbenrotsophetwerkdatikdoe  
 Mijnwerkbrengtmijnvervoering  
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
 /MODEL=ALPHA.

\*Hoop .  
 RELIABILITY  
  
 /VARIABLES=Ikvertrouweropdatikalsikmijneen  
 moeilijksituatiebevindinmijnwer

Opditmomentstreefikmijnwerkdoelenopenerg  
 iekewijzena  
 Erzijnveelmanierenomproblemenoptelossen

Opditmomentbeschouwikmijzelfalsredelijksuc  
 cesvolinmijnwerk

Ikkanveelmanierenbedenkenommijnhuidigew  
 erkdoelentebereiken

Opditmomentbereikdedoelstellingendieikin  
 mijnwerkvoormezelfgest  
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
 /MODEL=ALPHA.

\*Optimisme .  
 RELIABILITY  
  
 /VARIABLES=Ikgaitvaneengoedeafloopookals  
 erdingenonzekerzijninmijnwerk

Alserietsfoutkangaanmijnwerkdangaathetoo  
 kfout Ikbeijkmijnwerkaltijdvandezonnigekant

Ikbenoptimistischwatbetreftmijntoekomstbin  
 nenhetwerk  
 Zakeninmijnwerklopennooitzoalsikdatzouwille  
 n

Mijnmottoinhetwerkisachterdewolkenschijntd  
 ezon  
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
 /MODEL=ALPHA.

\*Weerbaarheid .  
 RELIABILITY  
  
 /VARIABLES=Alsikeentegenslaghebopmijnwer  
 khebikermoeitemeemerweerbovenoptek

Normaalgesprokenkanikinmijnwerkgoedomga  
 anmetmoeilijkheden

Ikkangoedzonderhulpvananderenwerkenalsda  
 tnodigis

Gewoonlijkneemikstressvolledingeninhetwerk  
 ergewoonbij

Moeilijkemomenteninhetwerkkanikbestaanwa  
 ntikhebalvoorheterevuren

Ikkanveelzakentegelijkbehandeleninmijnwerk  
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
 /MODEL=ALPHA.

\*Persoonlijke effectiviteit .  
 RELIABILITY  
  
 /VARIABLES=Ikvoelmevertrouwdmethetanalys  
 erenenhetvindenvaneenoplossingvoore

Ikvoelmezelfverzekertijdenshetvertegenwoor  
 digenepresenterenvan

Ikvoelmezelfverzekerdalsikeenbijdrageleveraa  
 ndiscussiesoverdebed

Ikvoelmezelfverzekerdbijhethelpenopstellenva  
 ndoelenentargetsinmi

Ikvoelmezelfverzekerdalsikcontactopneemet  
 mensenbuitendeorganisa

Ik voel mezelf verzekerd bij het presenteren delen van informatie met mijn  
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
 /MODEL=ALPHA.

\*Persoonlijke hulpbronnen (alle vragen apart)  
 .  
 RELIABILITY

/VARIABLES=Ik voel me vertrouwd met het analyseren en het vinden van een oplossing voor

Ik voel mezelf verzekerd tijdens het vertegenwoordigen en presenteren van

Ik voel mezelf verzekerd als ik een bijdrage lever aan discussies over de bed

Ik voel mezelf verzekerd bij het helpen opstellen van doelen en targets in mijn

Ik voel mezelf verzekerd als ik contact opneem met mensen buiten de organisatie

Ik voel mezelf verzekerd bij het presenteren delen van informatie met mijn

Ik vertrouw erop dat ik als ik mijn een moeilijke situatie bevind in mijn wer

Op dit moment streef ik mijn werkdoelen openlijk en eerlijk en  
 Er zijn veel manieren om problemen op te lossen

Op dit moment beschouw ik mijzelf als redelijk succesvol in mijn werk

Ik kan veel manieren bedenken om mijn huidige werkdoelen te bereiken

Op dit moment bereik ik de doelstelling die ik in mijn werk voor mezelf gest

Ik ga uit van een goede afloop ook al serdingen onzeker zijn in mijn werk

Als er iets fout gaat aan mijn werk dan ga ik het ook fout ik bekijk mijn werk altijd van de zonnige kant

Ik ben optimistisch wat betreft mijn toekomst binnen het werk

Zaken in mijn werk lopen nooit zoals ik dat zou willen

Mijn motto in het werk is achter de wolken schijnt de zon

Als ik een tegenslag heb op mijn werk heb ik er moeite mee om er weer bovenop te komen

Normaal gesproken kan ik in mijn werk goed omgaan met moeilijkheden

Ik ga goed zonder hulp van anderen werken als dat nodig is

Gewoonlijk neem ik stressvolle dingen in het werk erg gewoon bij

Moeilijke momenten in het werk kan ik bestaant want ik heb al voor het er vuren

Ik kan veel zaken tegelijk behandelen in mijn werk  
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
 /MODEL=ALPHA.

\*Autonomie .  
 RELIABILITY

/VARIABLES=Ik heb vrijheid bij het uitvoeren van mijn werkzaamheden  
 Ik kan zelf beslissen hoe ik mijn werk uitvoer  
 Ik kan deel nemen aan besluitvorming die met mijn werk te maken heeft  
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
 /MODEL=ALPHA.

\*Ontplooiingsmogelijkheden .  
 RELIABILITY  
 /VARIABLES=Ik leer nieuwe dingen in mijn werk

Mijn baan biedt mij mogelijkheden voor persoonlijke groei en ontwikkeling

Mijn werk geeft mij het gevoel er iets mee te kunnen bereiken

Mijn baan biedt mij mogelijkheden om zelfstandig te denken en te doen  
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
 /MODEL=ALPHA.

\*sociale steun .

RELIABILITY

```

/VARIABLES=sswgc1 sswgc2 sswgc3 sswgc4
sswgc5 sswgc6 sswgc7 sswgc8 sswgc9 sswgl1
sswgl2 sswgl3
    sswgl4 sswgl5 sswgl6 sswgl7 sswgl8 sswgl9
ssebe1 ssebe2 ssebe3 ssebe4 ssebe5 ssebe6
ssebe7 ssebe8
    ssebe9 ssebw1 ssebw2 ssebw3 ssebw4
ssebw5 ssebw6 ssebw7 ssebw8 ssebw9
ssebcw1 ssebcw2 ssebcw3
    ssebcw4 ssebcw5 ssebcw6 ssebcw7
ssebcw8 ssebcw9 sszpp1 sszpp2 sszpp3
sszpp4 sszpp5 sszpp6
    sszpp7 sszpp8 sszpp9 sszpcw1 sszpcw2
sszpcw3 sszpcw4 sszpcw5 sszpcw6
sszpcw7 sszpcw8
    sszpcw9 sszpep1 sszpep2 sszpep3
sszpep4 sszpep5 sszpep6 sszpep7
sszpep8 sszpep9 sszpcwA1
    sszpcwA2 sszpcwA3 sszpcwA4 sszpcwA5
sszpcwA6 sszpcwA7 sszpcwA8 sszpcwA9
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

\* Werkgerelateerde hulpbronnen .

RELIABILITY

```

/VARIABLES=sswgc1 sswgc2 sswgc3 sswgc4
sswgc5 sswgc6 sswgc7 sswgc8 sswgc9 sswgl1
sswgl2 sswgl3
    sswgl4 sswgl5 sswgl6 sswgl7 sswgl8 sswgl9
ssebe1 ssebe2 ssebe3 ssebe4 ssebe5 ssebe6
ssebe7 ssebe8
    ssebe9 ssebw1 ssebw2 ssebw3 ssebw4
ssebw5 ssebw6 ssebw7 ssebw8 ssebw9
ssebcw1 ssebcw2 ssebcw3
    ssebcw4 ssebcw5 ssebcw6 ssebcw7
ssebcw8 ssebcw9 sszpp1 sszpp2 sszpp3
sszpp4 sszpp5 sszpp6
    sszpp7 sszpp8 sszpp9 sszpcw1 sszpcw2
sszpcw3 sszpcw4 sszpcw5 sszpcw6
sszpcw7 sszpcw8
    sszpcw9 sszpep1 sszpep2 sszpep3
sszpep4 sszpep5 sszpep6 sszpep7
sszpep8 sszpep9 sszpcwA1
    sszpcwA2 sszpcwA3 sszpcwA4 sszpcwA5
sszpcwA6 sszpcwA7 sszpcwA8 sszpcwA9
Ik leernieuwedingen in mijn werk

```

Mijnbaan biedt mij mogelijkheden voor persoonlijke groei en ontwikkeling

Mijn werk geeft mij het gevoel er iets mee te kunnen bereiken

Mijn baan biedt mij mogelijkheden om zelfstandig te denken en te doen  
Ik heb vrijheid bij het uitvoeren van mijn werkzaamheden

```

Ik kan zelf beslissen hoe ik mijn werk uitvoer
Ik kan deel nemen aan besluitvorming die met mijn werk te maken heeft
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

Afkortingen .

- \* BHV=bevlogenheid .
- \* WHB=werkgerelateerde hulpbronnen .
- \* PHB=persoonlijke hulpbronnen .
- \* LG=leidinggeven

\*\* Variabelen controleren voor leeftijd, geslacht, opleiding, urenwerk en burgerlijke staat .

\*\*relatie LG met controle variabelen.

\* Relatie LG met opleidingsniveau .

```

CROSSTABS
/TABLES=leiding_geven BY Opleidingsniveau
/FORMAT=AVALUE TABLES
/STATISTICS=CHISQ
/CELLS=COUNT
/COUNT ROUND CELL.

```

\* Relatie LG met burgerlijke staat .

```

CROSSTABS
/TABLES=leiding_geven BY Burgerlijke_sta
/FORMAT=AVALUE TABLES
/STATISTICS=CHISQ
/CELLS=COUNT
/COUNT ROUND CELL.

```

\* Relatie LG met geslacht .

```

CROSSTABS
/TABLES=leiding_geven BY Geslacht

```

```

/FORMAT=AVALUE TABLES
/STATISTICS=CHISQ
/CELLS=COUNT
/COUNT ROUND CELL.

* Relatie LG met leeftijd .
T-TEST GROUPS=leiding_geven(0 1)
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=Leeftijd
/CRITERIA=CI(.95).

* Relatie LG met uren werk .
T-TEST GROUPS=leiding_geven(0 1)
/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=Hoeveeluurperweekwerktugemid
deld
/CRITERIA=CI(.95).

** Relatie bevlogenheid en controle
variabelen .

*univariate lineaire regressie: BVH met burg st
.
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Bevlogenheid
/METHOD=ENTER dummy1_Burgerlijke_sta
dummy2_Burgerlijke_sta
/SCATTERPLOT=(*ZPRED,*ZRESID)
/RESIDUALS NORMPROB(ZRESID).

*univariate lineaire regressie: BVH met uren
werk .
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Bevlogenheid
/METHOD=ENTER dummy1_uren_werk
dummy2_uren_werk
/SCATTERPLOT=(*ZPRED,*ZRESID)
/RESIDUALS NORMPROB(ZRESID).

*univariate lineaire regressie: BVH met
opleidingsniveau .
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Bevlogenheid
/METHOD=ENTER dummy1_Opleidingsniveau
dummy2_Opleidingsniveau
/SCATTERPLOT=(*ZPRED,*ZRESID)
/RESIDUALS NORMPROB(ZRESID).

*univariate lineaire regressie: BVH met leeftijd
.
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Bevlogenheid
/METHOD=ENTER dummy1_Leeftijd
dummy2_leeftijd
/SCATTERPLOT=(*ZPRED,*ZRESID)
/RESIDUALS NORMPROB(ZRESID).

*univariate lineaire regressie: BVH met
geslacht .
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Bevlogenheid
/METHOD=ENTER Geslacht
/SCATTERPLOT=(*ZPRED,*ZRESID)
/RESIDUALS NORMPROB(ZRESID).

** Relatie Persoonlijke_Hulpbronnen en
controle variabelen .

*univariate lineaire regressie: PHB met burg st
.
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Persoonlijke_Hulpbronnen
/METHOD=ENTER dummy1_Burgerlijke_sta
dummy2_Burgerlijke_sta
/SCATTERPLOT=(*ZPRED,*ZRESID)
/RESIDUALS NORMPROB(ZRESID).

```

\*univariate lineaire regressie: PHB met uren werk .

```
REGRESSION  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT Persoonlijke_Hulpbronnen  
/METHOD=ENTER dummy1_uren_werk  
dummy2_uren_werk  
/SCATTERPLOT=(*ZPRED ,*ZRESID)  
/RESIDUALS NORMPROB(ZRESID).
```

\*univariate lineaire regressie: PHB met opleidingsniveau .

```
REGRESSION  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT Persoonlijke_Hulpbronnen  
/METHOD=ENTER  
dummy1_Opleidingsniveau  
dummy2_Opleidingsniveau  
/SCATTERPLOT=(*ZPRED ,*ZRESID)  
/RESIDUALS NORMPROB(ZRESID).
```

\*univariate lineaire regressie: PHB met leeftijd .

```
REGRESSION  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT Persoonlijke_Hulpbronnen  
/METHOD=ENTER dummy1_leeftijd  
dummy2_leeftijd  
/SCATTERPLOT=(*ZPRED ,*ZRESID)  
/RESIDUALS NORMPROB(ZRESID).
```

\*univariate lineaire regressie: PHB met geslacht .

```
REGRESSION  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT Persoonlijke_Hulpbronnen  
/METHOD=ENTER Geslacht  
/SCATTERPLOT=(*ZPRED ,*ZRESID)  
/RESIDUALS NORMPROB(ZRESID).
```

\*\* Relatie Werkgerelateerde\_hulpbronnen en controle variabelen .

\*univariate lineaire regressie: WHB met burg st .

```
REGRESSION  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT  
Werkgerelateerde_hulpbronnen  
/METHOD=ENTER dummy1_Burgerlijke_staats  
dummy2_Burgerlijke_staats  
/SCATTERPLOT=(*ZPRED ,*ZRESID)  
/RESIDUALS NORMPROB(ZRESID).
```

\*univariate lineaire regressie: WHB met uren werk .

```
REGRESSION  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT  
Werkgerelateerde_hulpbronnen  
/METHOD=ENTER dummy1_uren_werk  
dummy2_uren_werk  
/SCATTERPLOT=(*ZPRED ,*ZRESID)  
/RESIDUALS NORMPROB(ZRESID).
```

\*univariate lineaire regressie: WHB met opleidingsniveau .

```
REGRESSION  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT  
Werkgerelateerde_hulpbronnen  
/METHOD=ENTER  
dummy1_Opleidingsniveau  
dummy2_Opleidingsniveau  
/SCATTERPLOT=(*ZPRED ,*ZRESID)  
/RESIDUALS NORMPROB(ZRESID).
```

\*univariate lineaire regressie: WHB met leeftijd .

```
REGRESSION  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
```



```

/NOORIGIN
/DEPENDENT
Werkgerelateerde_hulpbronnen
/METHOD=ENTER Leeftijd
/SCATTERPLOT=(*ZPRED ,*ZRESID)
/RESIDUALS NORMPROB(ZRESID).

*univariate lineaire regressie: WHB met
geslacht .
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT
Werkgerelateerde_hulpbronnen
/METHOD=ENTER Geslacht
/SCATTERPLOT=(*ZPRED ,*ZRESID)
/RESIDUALS NORMPROB(ZRESID).

** TOETSEN HYPOTHESEN .

* Hypothese 6 .

* aanmaken interactieterm.
COMPUTE leidinggeven_x_HB=leiding_geven
* (Persoonlijke_Hulpbronnen +
Werkgerelateerde_hulpbronnen).
EXECUTE.

* Hypothese 1 univariaat .
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Bevlogenheid
/METHOD=ENTER
Werkgerelateerde_hulpbronnen
/SCATTERPLOT=(*ZPRED ,*ZRESID).

* Hypothese 2 univariaat .
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Bevlogenheid
/METHOD=ENTER persoonlijke_hulpbronnen
/SCATTERPLOT=(*ZPRED ,*ZRESID).

```

```

* Hypothese 3 univariaat .
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT
Werkgerelateerde_hulpbronnen
/METHOD=ENTER Leiding_geven
/SCATTERPLOT=(*ZPRED ,*ZRESID).

* Hypothese 4 univariaat .
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT persoonlijke_hulpbronnen
/METHOD=ENTER Leiding_geven
/SCATTERPLOT=(*ZPRED ,*ZRESID).

* Hypothese 5 univariaat .
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT bevlogenheid
/METHOD=ENTER Leiding_geven
/SCATTERPLOT=(*ZPRED ,*ZRESID).

* Hypothese 6 univariaat .
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT bevlogenheid
/METHOD=ENTER leidinggeven_x_HB
/SCATTERPLOT=(*ZPRED ,*ZRESID).

** Model H1,2,5,5a,6 bouwen .

* Model 1 controle vars.
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Bevlogenheid

```

```

/METHOD=ENTER Geslacht dummy1_leeftijd
dummy2_leeftijd dummy1_Burgerlijke_staat
dummy2_Burgerlijke_staat
dummy1_Opleidingsniveau
dummy2_Opleidingsniveau
dummy1_uren_werk dummy2_uren_werk
/SCATTERPLOT=(*ZPRED ,*ZRESID).

```

\* Model 2 controle vars + werkgerelateerde hulpbronnen .

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Bevlogenheid
/METHOD=ENTER Geslacht dummy1_leeftijd
dummy2_leeftijd dummy1_Burgerlijke_staat
dummy2_Burgerlijke_staat
dummy1_Opleidingsniveau
dummy2_Opleidingsniveau
dummy1_uren_werk dummy2_uren_werk
werkgerelateerde_hulpbronnen
/SCATTERPLOT=(*ZPRED ,*ZRESID).

```

\* Model 3 controle vars + werkgerelateerde hulpbronnen + persoonlijke hulpbronnen.

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Bevlogenheid
/METHOD=ENTER Geslacht dummy1_leeftijd
dummy2_leeftijd dummy1_Burgerlijke_staat
dummy2_Burgerlijke_staat
dummy1_Opleidingsniveau
dummy2_Opleidingsniveau
dummy1_uren_werk dummy2_uren_werk
werkgerelateerde_hulpbronnen
persoonlijke_hulpbronnen
/SCATTERPLOT=(*ZPRED ,*ZRESID).

```

\* Model 4 controle vars + werkgerelateerde hulpbronnen + persoonlijke hulpbronnen + leidinggeven .

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Bevlogenheid

```

```

/METHOD=ENTER Geslacht dummy1_leeftijd
dummy2_leeftijd dummy1_Burgerlijke_staat
dummy2_Burgerlijke_staat
dummy1_Opleidingsniveau
dummy2_Opleidingsniveau
dummy1_uren_werk dummy2_uren_werk
werkgerelateerde_hulpbronnen
persoonlijke_hulpbronnen leiding_geven
/SCATTERPLOT=(*ZPRED ,*ZRESID).

```

\* Model 5 controle vars + werkgerelateerde hulpbronnen + persoonlijke hulpbronnen + leidinggeven + aantal mensen leidinggeven.

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Bevlogenheid
/METHOD=ENTER Geslacht dummy1_leeftijd
dummy2_leeftijd dummy1_Burgerlijke_staat
dummy2_Burgerlijke_staat
dummy1_Opleidingsniveau
dummy2_Opleidingsniveau
dummy1_uren_werk dummy2_uren_werk
werkgerelateerde_hulpbronnen
persoonlijke_hulpbronnen leiding_geven
dummy1_leidinggegeven
dummy2_leidinggegeven
dummy3_leidinggegeven
/SCATTERPLOT=(*ZPRED ,*ZRESID).

```

\* Model 6 controle vars + werkgerelateerde hulpbronnen + persoonlijke hulpbronnen + leidinggeven + aantal mensen leidinggeven + leidinggeven\*hulpbronnen .

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Bevlogenheid
/METHOD=ENTER Geslacht dummy1_leeftijd
dummy2_leeftijd dummy1_Burgerlijke_staat
dummy2_Burgerlijke_staat
dummy1_Opleidingsniveau
dummy2_Opleidingsniveau
dummy1_uren_werk dummy2_uren_werk
werkgerelateerde_hulpbronnen
persoonlijke_hulpbronnen leiding_geven
dummy1_leidinggegeven

```

```
dummy2_leidinggegeven  
dummy3_leidinggegeven leidinggegeven_x_HB  
/SCATTERPLOT=(*ZPRED ,*ZRESID).
```

\* Model H3(a) bouwen .

\* Model 1 controle vars .

```
REGRESSION  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT  
werkgerelateerde_hulpbronnen  
/METHOD=ENTER Geslacht dummy1_leeftijd  
dummy2_leeftijd dummy1_Burgerlijke_staat  
dummy2_Burgerlijke_staat  
dummy1_Opleidingsniveau  
dummy2_Opleidingsniveau  
dummy1_uren_werk dummy2_uren_werk  
/SCATTERPLOT=(*ZPRED ,*ZRESID).
```

\* Model 2 controle vars + leidinggegeven .

```
REGRESSION  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT  
werkgerelateerde_hulpbronnen  
/METHOD=ENTER Geslacht dummy1_leeftijd  
dummy2_leeftijd dummy1_Burgerlijke_staat  
dummy2_Burgerlijke_staat  
dummy1_Opleidingsniveau  
dummy2_Opleidingsniveau  
dummy1_uren_werk dummy2_uren_werk  
leiding_geven  
/SCATTERPLOT=(*ZPRED ,*ZRESID).
```

\* Model 3 controle vars + leidinggegeven +  
aantal mensen leidinggegeven .

```
REGRESSION  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT  
werkgerelateerde_hulpbronnen  
/METHOD=ENTER Geslacht dummy1_leeftijd  
dummy2_leeftijd dummy1_Burgerlijke_staat  
dummy2_Burgerlijke_staat  
dummy1_Opleidingsniveau  
dummy2_Opleidingsniveau
```

```
dummy1_uren_werk dummy2_uren_werk  
leiding_geven dummy1_leidinggegeven  
dummy2_leidinggegeven  
dummy3_leidinggegeven  
/SCATTERPLOT=(*ZPRED ,*ZRESID).
```

\* Model H4(a) bouwen .

\* Model 1 controle vars .

```
REGRESSION  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT persoonlijke_hulpbronnen  
/METHOD=ENTER Geslacht dummy1_leeftijd  
dummy2_leeftijd dummy1_Burgerlijke_staat  
dummy2_Burgerlijke_staat  
dummy1_Opleidingsniveau  
dummy2_Opleidingsniveau  
dummy1_uren_werk dummy2_uren_werk  
/SCATTERPLOT=(*ZPRED ,*ZRESID).
```

\* Model 2 controle vars + leidinggegeven .

```
REGRESSION  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT persoonlijke_hulpbronnen  
/METHOD=ENTER Geslacht dummy1_leeftijd  
dummy2_leeftijd dummy1_Burgerlijke_staat  
dummy2_Burgerlijke_staat  
dummy1_Opleidingsniveau  
dummy2_Opleidingsniveau  
dummy1_uren_werk dummy2_uren_werk  
leiding_geven  
/SCATTERPLOT=(*ZPRED ,*ZRESID).
```

\* Model 3 controle vars + leidinggegeven +  
aantal mensen leidinggegeven .

```
REGRESSION  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT persoonlijke_hulpbronnen  
/METHOD=ENTER Geslacht dummy1_leeftijd  
dummy2_leeftijd dummy1_Burgerlijke_staat  
dummy2_Burgerlijke_staat  
dummy1_Opleidingsniveau  
dummy2_Opleidingsniveau
```

```

dummy1_uren_werk dummy2_uren_werk
leiding_geven dummy1_leidinggegeven
dummy2_leidinggegeven
dummy3_leidinggegeven
/SCATTERPLOT=(*ZPRED ,*ZRESID).

```

\*\* WHB los .

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT sociale_steun
/METHOD=ENTER Geslacht dummy1_leeftijd
dummy2_leeftijd dummy1_Burgerlijke_staat
dummy2_Burgerlijke_staat
dummy1_Opleidingsniveau
dummy2_Opleidingsniveau
dummy1_uren_werk dummy2_uren_werk
leiding_geven dummy1_leidinggegeven
dummy2_leidinggegeven
dummy3_leidinggegeven
/SCATTERPLOT=(*ZPRED ,*ZRESID).

```

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT autonomie
/METHOD=ENTER Geslacht dummy1_leeftijd
dummy2_leeftijd dummy1_Burgerlijke_staat
dummy2_Burgerlijke_staat
dummy1_Opleidingsniveau
dummy2_Opleidingsniveau
dummy1_uren_werk dummy2_uren_werk
leiding_geven dummy1_leidinggegeven
dummy2_leidinggegeven
dummy3_leidinggegeven
/SCATTERPLOT=(*ZPRED ,*ZRESID).

```

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT ontplooiingsmogelijkheden
/METHOD=ENTER Geslacht dummy1_leeftijd
dummy2_leeftijd dummy1_Burgerlijke_staat

```

```

dummy2_Burgerlijke_staat
dummy1_Opleidingsniveau
dummy2_Opleidingsniveau
dummy1_uren_werk dummy2_uren_werk
leiding_geven dummy1_leidinggegeven
dummy2_leidinggegeven
dummy3_leidinggegeven
/SCATTERPLOT=(*ZPRED ,*ZRESID).

```

```

DESCRIPTIVES VARIABLES=Leiding_geven
Leiding_aantal_mensen Bevlogenheid
Werkgerelateerde_hulpbronnen
Persoonlijke_Hulpbronnen Leeftijd Geslacht
Burgerlijke_staat
Opleidingsniveau Urenwerk
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

```

\* LG --> dimensies bevlogenheid .

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT vitaliteit
/METHOD=ENTER Geslacht dummy1_leeftijd
dummy2_leeftijd dummy1_Burgerlijke_staat
dummy2_Burgerlijke_staat
dummy1_Opleidingsniveau
dummy2_Opleidingsniveau
dummy1_uren_werk dummy2_uren_werk
leiding_geven dummy1_leidinggegeven
dummy2_leidinggegeven
dummy3_leidinggegeven
/SCATTERPLOT=(*ZPRED ,*ZRESID).

```

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT toewijding
/METHOD=ENTER Geslacht dummy1_leeftijd
dummy2_leeftijd dummy1_Burgerlijke_staat
dummy2_Burgerlijke_staat
dummy1_Opleidingsniveau
dummy2_Opleidingsniveau
dummy1_uren_werk dummy2_uren_werk
leiding_geven dummy1_leidinggegeven

```

```
dummy2_leidinggegeven  
dummy3_leidinggegeven  
/SCATTERPLOT=(*ZPRED ,*ZRESID).
```

```
REGRESSION  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT absorptie  
/METHOD=ENTER Geslacht dummy1_leeftijd  
dummy2_leeftijd dummy1_Burgerlijke_staat  
dummy2_Burgerlijke_staat  
dummy1_Opleidingsniveau  
dummy2_Opleidingsniveau  
dummy1_uren_werk dummy2_uren_werk  
leiding_geven dummy1_leidinggegeven  
dummy2_leidinggegeven  
dummy3_leidinggegeven  
/SCATTERPLOT=(*ZPRED ,*ZRESID).
```

```
REGRESSION  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT Bevlogenheid  
/METHOD=ENTER Geslacht dummy1_leeftijd  
dummy2_leeftijd dummy1_Burgerlijke_staat  
dummy2_Burgerlijke_staat  
dummy1_Opleidingsniveau  
dummy2_Opleidingsniveau
```

```
dummy1_uren_werk dummy2_uren_werk  
/SCATTERPLOT=(*ZPRED ,*ZRESID).
```

```
REGRESSION  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT  
werkgerelateerde_hulpbronnen  
/METHOD=ENTER Geslacht dummy1_leeftijd  
dummy2_leeftijd dummy1_Burgerlijke_staat  
dummy2_Burgerlijke_staat  
dummy1_Opleidingsniveau  
dummy2_Opleidingsniveau  
dummy1_uren_werk dummy2_uren_werk  
/SCATTERPLOT=(*ZPRED ,*ZRESID).
```

```
REGRESSION  
/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) R ANOVA  
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT persoonlijke_hulpbronnen  
/METHOD=ENTER Geslacht dummy1_leeftijd  
dummy2_leeftijd dummy1_Burgerlijke_staat  
dummy2_Burgerlijke_staat  
dummy1_Opleidingsniveau  
dummy2_Opleidingsniveau  
dummy1_uren_werk dummy2_uren_werk  
/SCATTERPLOT=(*ZPRED ,*ZRESID).
```

## Bijlage 4: Statistische tabellen

### Bijlage 4.1: Tabellen: alleen respondenten die in dienst waren bij een werkgever

**Bijlage tabel 1** Bevoegenheid als afhankelijke variabele (H1, H2, H5(,1) en H6) (n=188)

Controle variabelen	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		Model 5		Model 6			
	Hypothese	B	SE B	B	SE B	B	SE B	B	SE B	B	SE B	B	SE B	
Geslacht		- 2.876	1.408 *	- 1.923	1.224	- 2.421	1.159 *	- 2.443	1.154	*	- 2.476	1.149 *	- 2.584	1.149 *
Leeftijd - Jonger dan 34 jaar		- 2.508	1.752	- 2.205	1.516	- .525	1.473	- .343	1.472	-	.397	1.466	- .519	1.465
Leeftijd - 54 jaar of ouder		.672	1.560	2.026	1.395	1.814	1.316	1.644	1.316	1.395	1.321	1.412	1.317	
Burgerlijke staat - Wel partner maar niet samenwonend		1.098	2.466	.469	2.135	.289	2.014	.147	2.008	.268	2.001	.305	1.996 +	
Burgerlijke staat - Alleenstaand/gescheiden/weduwe(naar)		- 3.316	1.906 +	- 1.737	1.661	- 1.021	1.574	- .915	1.569	- .787	1.569	- .593	1.571	
Opleidingsniveau - HBO/MBO		2.425	2.262	1.126	1.964	.915	1.853	.937	1.846	.806	1.841	.696	1.838	
Opleidingsniveau - HBO		- 1.440	2.219	- 1.676	1.919	- 1.407	1.811	- 1.646	1.811	- 1.877	1.808	- 1.954	1.804	
Opleidingsniveau - HBO		3.409	1.590 *	3.433	1.375 *	2.423	1.314 +	1.890	1.353	1.775	1.360	1.998	1.366	
Uren werk - 0-20 uur		- 2.500	2.668	- 1.794	2.309	- 1.511	2.179	- 1.857	2.182	- 2.009	2.185	- 2.021	2.180	
Uren werk - Meer dan 40 uur				.251	.032 ***	.177	.034 ***	.182	.034 ***	.191	.034 ***	.217	.039 ***	
Werkgerelateerde hulpbronnen						.266	.056 ***	.239	.058 ***	.231	.058 ***	.243	.058 ***	
Persoonlijke hulpbronnen								2.070	1.322	.521	1.892	- 13,022	10,005	
Leidingsgeven J/N										4.004	2.309 +	3,700	2,314	
Leidingsgeven - 9-18 mensen										3,903	2,430	3,531	2,439	
Leidingsgeven - Meer dan 18 mensen														
Leidingsgeven * Hulpbronnen														
H6 (+)														
R <sup>2</sup>		.126		.350		.425		.433		.444		.450		

†p < .10. \*p < .05. \*\*p < .01. \*\*\*p < .001.

**Bijlage tabel 2 Werkgerelateerde hulpbronnen als afhankelijke variabele (H3(.1)) (n=188)**

	Hypothese	Model 1		Model 2		Model 3	
		B	SE B	B	SE B	B	SE B
Controle variabelen							
Geslacht		- 3.802	2.842	- 3.860	2.849	- 3.729	2.848
Leeftijd - Jonger dan 34 jaar		- 1.209	3.538	- .893	3.586	- .825	3.584
Leeftijd - 54 jaar of ouder		- 5.400	3.230 †	- 5.561	3.248 †	- 4.936	3.278
Burgerlijke staat - Wel partner maar niet samenwonend		2.512	4.980	2.365	4.995	2.056	4.997
Burgerlijke staat - Alleenstaand/gescheiden/weduwe(naar)		- 6.301	3.849	- 6.130	3.867	- 6.280	3.879
Opleidingsniveau - LBO/MBO		5.182	4.568	5.173	4.576	5.418	4.578
Opleidingsniveau - HBO		.943	4.480	.752	4.500	1.212	4.507
Uren werk - 0-20 uur		- .096	3.210	- .661	3.357	- .316	3.389
Uren werk - Meer dan 40 uur		- 2.812	5.387	- 3.088	5.417	- 2.876	5.446
Leidinggeven J/N	H3 (+)			1.840	3.139	- 7.092	4.635
Leidinggeven - 9-18 mensen	H3.1 (+)					- 7.571	5.733
Leidinggeven - Meer dan 18 mensen						- 8.369	6.021
R <sup>2</sup>		.042		.044		.063	

†p &lt; .10. \*p &lt; .05. \*\*p &lt; .01. \*\*\*p &lt; .001.

**Bijlage tabel 3 Persoonlijke hulpbronnen als afhankelijke variabele (H4(.1)) (n=188)**

	Hypothese	Model 1		Model 2		Model 3	
		B	SE B	B	SE B	B	SE B
Controle variabelen							
Geslacht		.820	1.738	.593	1.671	.599	1.681
Leeftijd - Jonger dan 34 jaar		- 6.658	2.163 **	- 5.406	2.103 †	- 5.430	2.116 †
Leeftijd - 54 jaar of ouder		- .703	1.975	- 1.338	1.905	- 1.403	1.935
Burgerlijke staat - Wel partner maar niet samenwonend		1.374	3.044	.790	2.930	.833	2.950
Burgerlijke staat - Alleenstaand/gescheiden/weduwe(naar)		- 4.443	2.353 †	- 3.768	2.268 †	- 3.817	2.290 †
Opleidingsniveau - LBO/MBO		2.230	2.792	2.194	2.684	2.150	2.703
Opleidingsniveau - HBO		- .752	2.739 †	- 1.506	2.639	- 1.551	2.661
Uren werk - 0-20 uur		3.773	1.963	1.535	1.969	1.449	2.001
Uren werk - Meer dan 40 uur		- 1.847	3.293	- 2.943	3.177	- 2.853	3.215
Leidinggeven J/N	H4 (+)			7.290	1.841 ***	- 7.141	2.736 **
Leidinggeven - 9-18 mensen	H4.1 (+)					- .186	3.385
Leidinggeven - Meer dan 18 mensen						.770	3.555
R <sup>2</sup>		.124		.198		.199	

†p &lt; .10. \*p &lt; .05. \*\*p &lt; .01. \*\*\*p &lt; .001.

## Bijlage 4.2: Extra analyse bij H3 en H3.1

**Bijlage tabel 4** Extra analyse bij H3 en H3.1 (n=238)

	Hypothese	Model 1		Model 2		Model 3	
		Afhankelijke		Afhankelijke		Afhankelijke	
		variabele is		variabele is		variabele is	
		sociale steun		autonomie		ontplooiings-	
		B	SE B	B	SE B	B	SE B
Controle variabelen							
Geslacht	-	.109	1.835	.142	.373	-.762	.626
Leeftijd - Jonger dan 34 jaar		1.095	2.162	- 1.203	.440 **	-.304	.737
Leeftijd - 54 jaar of ouder	-	3.459	2.198	-.190	.447	-.286	.749
Burgerlijke staat - Wel partner maar niet samenwonend		.719	2.942	.710	.599	-.973	1.003
Burgerlijke staat - Alleenstaand/gescheiden/weduwe(naar)	-	3.933	2.496	- 1.425	.508 **	- 1.294	.851
Opleidingsniveau - LBO/MBO		1.023	2.943	-.463	.599	- 1.830	1.004 †
Opleidingsniveau - HBO		2.872	1.867	-.018	.380	.223	.637
Uren werk - 0-20 uur	-	1.544	2.049	.884	.417 *	.730	.699
Uren werk - Meer dan 40 uur		1.142	3.480	-.585	.708	- 2.237	1.187 †
Leidinggeven J/N	H3 (+)	2.816	2.566	1.847	.522 ***	1.672	.879 †
Leidinggeven - 9-18 mensen	H3.1 (+)	- 8.042	3.501 *	-.371	.712	-.450	1.194
Leidinggeven - Meer dan 18 mensen		- 6.218	3.447 †	-.778	.701	-.633	1.175
	R <sup>2</sup>	.084		.250		.106	

†p < .10. \*p < .05. \*\*p < .01. \*\*\*p < .001.