

Het tuinmodel: een interventie om psychologische basisbehoeften,
bevlogenheid en werk- privéharmonie te beïnvloeden



masterthesis

Arbeids- en Organisationspsychologie

Faculteit Sociale Wetenschappen

Trudi Mesch - 4142551

Begeleiding: Dr. T Tanis

Tweede beoordelaar: Dr. P. Cavalini

Utrecht, Juni 2015

Samenvatting

In dit onderzoek is met een interventie getracht de vervulling van de psychologische basisbehoeften autonomie, verbondenheid en competentie positief te beïnvloeden en op die manier de bevlogenheid van werknemers te verhogen. Uit eerder onderzoek bleek dat het vervullen van de psychologische basisbehoeften een positieve relatie heeft met bevlogenheid en in dit onderzoek wordt deze relatie ook onderzocht. Daarnaast wordt in dit onderzoek de nieuwe relatie onderzocht tussen de interventie en de vervulling van de psychologische basisbehoeften.

Naast de relatie tussen bevlogenheid en het vervullen van de psychologische basisbehoeften wordt ook de relatie tussen bevlogenheid en harmonie thuis en op het werk onderzocht: werk-privé harmonie. In deze relatie wordt de verwachting van de werknemers over het effect van de interventie op werk-privé harmonie gemeten. De deelnemers hebben twee keer een vragenlijst ingevuld voor de interventie in december 2014 en na de interventie in mei 2015. De drie interventiegroepen correspondeerden met de werknemers van drie verschillende vakantieparken in Nederland. De interventie is op park 1 aan alleen het management aangeboden en werknemers kregen informatie over de inhoud, van het management (management plus). Op park 2 is de interventie alleen aan het management gegeven (management) en op park 3 aan het management en alle werknemers (management totaal).

De interventie, genaamd het “tuinmodel”, geeft psycho-educatie over grenzen tussen personen en functies, basale normen en waarden en communicatieve vaardigheden en kan preventief en curatief worden ingezet. De interventie werd hier toegepast op de werkvloer maar kan gelijkwaardig worden toegepast in de thuissituatie. Op het tweede tijdstip van het onderzoek bleek er een grotere vervulling van de psychologische basisbehoeften autonomie, verbondenheid en competentie te zijn bij de deelnemers. Er was geen verschil in bevlogenheid, men was voor de interventie al zeer bevlogen en er lijkt sprake van een plafondeffect. Retrospectief ervoeren de deelnemers wel een verschil in bevlogenheid. Daarnaast verwacht men een licht positief resultaat van de interventie op de harmonie thuis en op het werk. Deze laatste twee verdienen nader onderzoek. De verschillen varieerden niet over de drie verschillende interventie groepen. Verder repliceert dit onderzoek de positieve samenhang tussen het vervullen van de psychologische basisbehoeften en bevlogenheid.

Trefwoorden: autonomie, verbondenheid, competentie, harmonie thuis, harmonie werk, werkprivé harmonie, psychologische basisbehoeften, zelfdeterminatie theorie, bevlogenheid.

Abstract

This study made an attempt to positively influence the fulfilment of the basic psychological needs : autonomy, relatedness and competence, by means of an intervention, with the intent that the intervention increases engagement. Prior studies have shown a positive relationship between psychological needs satisfaction and engagement. This study also reviews that relationship. Additionally this study researches the new relationship between the intervention and the fulfilment of basic psychological needs. The second new relationship this study covers is the expected effect of the intervention on the harmony at home and the harmony at work: the work-private harmony.

The research of existing publications uncovered that, aside the relationship between engagement and the fulfilment of basic psychological needs, there also is a link between engagement and harmony at home and harmony at work, called work-private harmony.

The research was done at two time intervals (December 2014 and May 2015) on three holiday parks. The intervention at park 1 was offered to the management, who passed the information on to the staff ('management plus'). At park 2 the intervention was given to management only (management) and at park 3 both management and staff were given the intervention (management complete).

The intervention is called 'the garden model'. It provides psycho-education on boundaries between people and roles, basic norms and values and communication skills. The intervention can be performed pre-emptive and curative. For this study it was conducted at work. The intervention can equally be applied in the home situation. At the second time interval of the study a stronger fulfilment of the basic psychological needs autonomy, relatedness and competence appeared amongst the participants. No changes were found in engagement, since the engagement was already strong prior to the intervention and appears to be subject to a ceiling effect. In retrospect the participants themselves did experience a difference in engagement. Additionally they expect the intervention to have a moderate positive effect on the harmony at home and at work. These last two observations deserve more research. These differences did not vary between the different holiday parks.

Additionally this research replicates the positive relationship between the fulfilment of the basic psychological needs and engagement.

Keywords

Self Determination Theorie, basic psychological needs, competence, relatedness, autonomy, engagement, harmony at home, harmony at work, work-private harmony

Introductie

Autonomie, verbondenheid en competentie zijn psychologische basisbehoeften van een mens die nodig zijn voor de persoonlijke ontwikkeling en optimaal psychisch functioneren, zoals voedsel en water nodig zijn om fysiek te kunnen functioneren (Deci & Ryan, 2002).

Autonomie is de vrijheid van mensen om zelf te bepalen wat ze doen. Verbondenheid is het diepe verlangen van mensen om op een dieper niveau met elkaar te communiceren en in contact te zijn. Competentie heeft een mens nodig om doeltreffend met zijn omgeving om te gaan. Het is het gevoel dat men in staat is om zich flexibel aan te passen aan veranderende omstandigheden. Het vervullen van de psychologische behoeften heeft o.a. twee positieve effecten. Ten eerste heeft het een positieve relatie met bevlogenheid op het werk. Bevlogene werknemers presteren beter, zijn creatiever (Hakanen, Perhoniemi, Toppinen & Tanner, 2008) en ze laten proactief gedrag zien (Sonnetag, 2003). Deze eigenschappen van bevlogene werknemers zijn belangrijk voor organisaties van de 21ste eeuw (de Groot, 2005).

Ten tweede is vervulling van de psychologische basisbehoeften nodig voor een goede sociale harmonie in de thuissituatie en op het werk (Oades, Caputi, Robinson & Partridge, 2005). Volgens wereldwijde risicoadviseur en verzekeraar Aon (Aon, 2014) wordt 61 procent van het ziekteverzuim veroorzaakt door disharmonie in de thuissituatie, zoals scheidingen of conflicten. De verzekeraar heeft tussen 2011 en 2013 honderden dossiers onderzocht en beveelt werkgevers aan om werknemers daarin te faciliteren door middel van preventieve maatregelen, wat tot nu toe weinig tot niet gebeurt.

Ik heb een interventie ontwikkeld om de psychologische basisbehoeften autonomie, verbondenheid en competentie van mensen te laten toenemen. Deze interventie genaamd het “tuinmodel””, geeft psycho-educatie over grenzen tussen personen en functies, basale normen en waarden en communicatieve vaardigheden. De interventie kan preventief en curatief worden ingezet. Met dit onderzoek wordt getest of de interventie daarin ook daadwerkelijk verschil maakt. Er wordt verwacht dat deze interventie de vervulling van

psychologische basisbehoeften positief beïnvloedt en daardoor ook de bevlogenheid van werknemers. Daarnaast is getest of de deelnemers een effect van de interventie verwachten op de harmonie thuis en op het werk: werk-privé harmonie genoemd. Landal GreenParks, een organisatie met meer 1000 werknemers en bekend als de beste werkgever van 2014 (Effectory n.d), heeft een pilot gecreëerd op drie parken waar men de bevlogenheid wilde bevorderen door middel van de interventie.

Psychologische basisbehoeften

De Zelf Determinatietheorie (ZDT) stelt dat de drie psychologische basisbehoeften autonomie, competentie en verbondenheid (Deci & Ryan, 2002) aangeboren zijn en bij iedereen een rol spelen. Volgens de ZDT zijn deze behoeften een universele noodzaak, voor een optimale ontwikkeling, groei en gezondheid, zoals voeding (Ryan, Sheldon, Kasser & Deci, 1996). Als deze drie basisbehoeften vervuld worden, zal dit optimaal gezond functioneren en persoonlijke groei tot gevolg hebben, ook op het werk (Deci & Ryan, 2002). De behoefte aan autonomie heeft betrekking op het maken van eigen keuzes en zelfsturing (Deci & Vansteenkiste, 2004). Het is de behoefte om vrij te kunnen handelen en niet onder druk te staan, men voorkomt daarmee machtsconflicten (de Dreu, 2004).

De behoefte aan competentie heeft betrekking op de wens om bekwaam de eigen handelingen uit te voeren (White, 1959) binnen de talenten die men bezit en om het gevoel te ervaren dat men flexibel kan omgaan met veranderende omstandigheden (Deci & Ryan, 2002).

De behoefte aan verbondenheid is tenslotte gedefinieerd als de behoefte aan interactie en verbintenis met anderen (Baumeister & Leary, 1995), zodat ze zich geliefd en verzorgd voelen en ook voor anderen kunnen zorgen.

Mensen waarbij de psychologische basisbehoeften vervuld zijn worden gekenmerkt door bevlogenheid (van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte & Lens, 2008) en wordt gekenmerkt door meer werk-privé harmonie, doordat er weinig conflicten zijn in werk, familie-, gezins- en partnerrelaties (Oade et al., 2005).

De interventie die in deze studie wordt onderzocht, beoogt een positief verschil te maken in het vervullen van de psychologische basisbehoeften en daarmee ook in bevlogenheid en werk-privé harmonie. Voor de interventie is de vervulling van de psychologische basisbehoeften gemeten bij deelnemers op drie vakantieparken (park 1, 2 en 3) en na de interventie wederom. Daarnaast is ook na de interventie de ervaren toename op

het werk in psychologische basisbehoeften gemeten vanwege het ontbreken van de koppeling van de resultaten per individu, tussen het eerste en tweede onderzoek.

Hypothese 1: De vervulling van de psychologische basisbehoeften is groter na de interventie (mei 2015) dan voor de interventie (december 2015).

Hypothese 2: De vervulling van de psychologische basisbehoeften heeft een positieve relatie met de ervaren toename op het werk in psychologische basisbehoeften.

De interventie is op park 1 alleen aan het management aangeboden en werknemers kregen informatie over de inhoud van interventie, van het management (management plus). Op park 2 is de interventie alleen aan het management gegeven (management) en op park 3 aan het management en alle werknemers (management totaal).

Hypothese 3: Er is een verschil in de ervaren toename van de psychologische basisbehoeften op de werkvloer in de drie condities: conditie managementplus, conditie management en conditie managementtotaal, waarbij de ervaren toename in de conditie managementtotaal het hoogst is.

Dit onderzoek probeert verder de eerdere bevinding te repliceren dat de vervulling van de psychologische basisbehoeften een positieve relatie heeft met bevlogenheid. Hoe hoger iemand scoort op de vervulling van de psychologische basisbehoeften, hoe hoger iemand scoort op bevlogenheid (van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte & Lens, 2008).

Hypothese 4: De vervulling van de psychologische basisbehoeften autonomie, verbondenheid en competenties heeft een positieve relatie met bevlogenheid.

Ook wordt verondersteld dat een deelnemer die op het werk een toename ervaart in de vervulling van de psychologische basisbehoeften, ook meer bevlogenheid zal rapporteren.

Hypothese 5 : Een ervaren toename op het werk in vervulling van de psychologische basisbehoeften autonomie, competentie en verbondenheid heeft een positieve relatie met bevlogenheid.

De vervulling van de psychologische basisbehoeften in relatie tot bevlogenheid veronderstelt ook dat de ervaren toename op het werk in de vervulling van de psychologische basisbehoeften, daarin een rol speelt.

Hypothese 6: De ervaren toename op het werk in vervulling van de psychologische basisbehoeften medieert de relatie tussen de vervulling van de psychologische basisbehoeften en bevlogenheid.

Bevlogenheid

Bevlogenheid wordt door Schaufeli en Bakker (2003) beschreven als een cognitieve toestand van opperste voldoening die wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie. Het kenmerk vitaliteit wordt herkend door het bruisen van energie, het kenmerk toewijding door een sterke betrokkenheid bij het werk en het werk wordt als zinvol en nuttig ervaren. Bij het kenmerk absorptie, tenslotte, gaat men op een enthousiaste wijze helemaal op in het werk (Schaufeli & Bakker, 2001).

Hypothese 7: Er is een verschil in bevlogenheid voor de interventie (december 2014 in en na de interventie (mei 2015) in de interventiegroepen.

De deelnemers hebben naast de hun bevlogenheid op de werkvloer voor en na de interventie ook na de interventie retrospectief hun algehele staat van bevlogenheid gewaardeerd met een cijfer. Deze retrospectieve beoordeling na de interventie is bedoeld om individuele verschillen te onderzoeken, vanwege het ontbreken van de koppeling van de resultaten per individu tussen het eerste en tweede onderzoek.

De voorspelling is dat er een positief verschil zal zijn in de algehele retrospectieve bevlogenheid na de interventie.

Hypothese 8: Er is een verschil in de algehele retrospectieve bevlogenheid van december 2014 en mei 2015 na de interventie.

De interventie is op park 1 alleen aan het management aangeboden en werknemers kregen informatie van het management (management plus). Op park 2 is de interventie alleen aan het management gegeven (management) en op park 3 aan het management en alle

werknemers (management totaal). De voorspelling is dat er een verschil is in deze verschillende condities in bevlogenheid op de werkvloer en in de algehele retrospectief bevlogenheid.

Hypothese 9: Er is een verschil in bevlogenheid tussen de 3 condities: conditie managementplus, conditie management en conditie managementtotaal na de interventie maar het meeste in de conditie management totaal.

Hypothese 10: Er is een verschil in de algehele retrospectief bevlogenheid tussen de 3 condities: conditie managementplus, conditie management en conditie managementtotaal na de interventie maar het meeste in de conditie management totaal.

Werk-privé harmonie

Het vervullen van de psychologische basisbehoeften werd al eerder genoemd in relatie tot werk-privé harmonie en bevlogenheid. Ook bevlogenheid heeft een relatie tot de vervulling van de psychologische basisbehoefte en werk-privé harmonie. Als er conflicten spelen op het werk of thuis wordt de bevlogenheid minder (Montgomery, Peeters, Schaufeli & Den Ouden, 2003).

De term werk-privé harmonie (McMillan, Morris & Atchley, (2011) is gedefinieerd als een aangename harmonieuze wisselwerking tussen werk en privéleven, waarbij er een balans is tussen deze twee onderdelen. Montgomery, Peeters, Schaufeli en Den Ouden (2003) stellen dat als er privé problemen zijn, ze mee naar het werk genomen worden en vice versa. Familiestress en familieconflicten hangen sterk samen met de wisselwerking tussen thuis en het werk. (Byron, 2005). Buiten deze wisselwerking is er ook de staat van harmonie op het werk of privé die nader aangeduid kan worden in de termen eensgezindheid, vreedig, veilig, zo min mogelijk wanklanken of conflicten. In dit onderzoek gaat het over deze staat van harmonie. De interventie was niet direct gericht op de beïnvloeding van werk-privé harmonie maar wel indirect door een interventie die de vervulling van de psychologische basisbehoeften autonomie, verbondenheid en competentie, positief wilde beïnvloeden. Deze vervulling van behoeften kunnen ook een verband hebben met werk-privé harmonie.

De interventie is op park 1 alleen aan het management aangeboden, de werknemers kregen informatie over de inhoud van de interventie (management plus). Op park 3 is de

interventie aangeboden aan het management en alle werknemers (management totaal). Op deze twee parken is de verwachting over het effect van de interventie gemeten. Op park 2 waar alleen het management de interventie heeft gekregen is gekozen om daar geen vragen over te stellen. De voorspelling is dat er een positief verschil is tussen het park waar allen de interventie rechtstreeks hebben ontvangen (management totaal) en het park, waar alleen de managers de interventie hebben ontvangen (management plus) en de werknemers zijdelingse informatie en dat het effect bij park 3 het groter is.

Hypothese 11: de verwachte werk-privé harmonie zal groter zijn in de conditie managementtotaal dan in de conditie managementplus.

Interventie: het tuinmodel

De interventie heeft als doel om de vervulling van de psychologische basisbehoeften te verhogen. De interventie, genaamd “het tuinmodel” (Mesch, 2014), bestaat uit psycho-educatie over een aantal basale normen en waarden, grenzen tussen personen en functies en communicatieregels (bijlage 2). Het zijn voor een ieder meer of minder bekende normen en waarden: zoals o.a. het accepteren en aangeven van grenzen, gelijkwaardigheid, rechtstreekse communicatie, samenwerken in plaats van strijden en hiërarchie. Dit wordt gedaan aan de hand van een tuinmetafoor. Er wordt verwacht dat deze interventie de mate van vervulling van de psychologische basisbehoeften zal verhogen en daardoor ook de bevlogenheid en de werk-privé harmonie van de werknemer. In de interventie worden handvatten aangereikt om op een eenvoudige manier de vervulling van de psychologische basisbehoeften autonomie, competentie en verbondenheid te verhogen.

In de interventie wordt autonomie geoperationaliseerd binnen de grenzen van de functievoorwaarden en hiërarchie van het bedrijf. Ook in het privéleven is het belangrijk dat een ieder bepaalt en doet in eigen wat men wil en daar ook de verantwoordelijkheid voor krijgt en neemt. In de werksituatie is dit bepalen in eigen functie niet altijd mogelijk maar kan wel maximaal tot doel gesteld worden. Autonomie is alleen mogelijk in samenhang met duidelijke grenzen, grenzen tussen functies en tussen personen. Grenzen voorkomen strijd in teams en in het persoonlijke leven. Het is daarom belangrijk dat een ieder begrijpt wat autonomie is, grenzen kan aangeven, en ook kan accepteren. In de interventie wordt inzicht gegeven in deze begrippen.

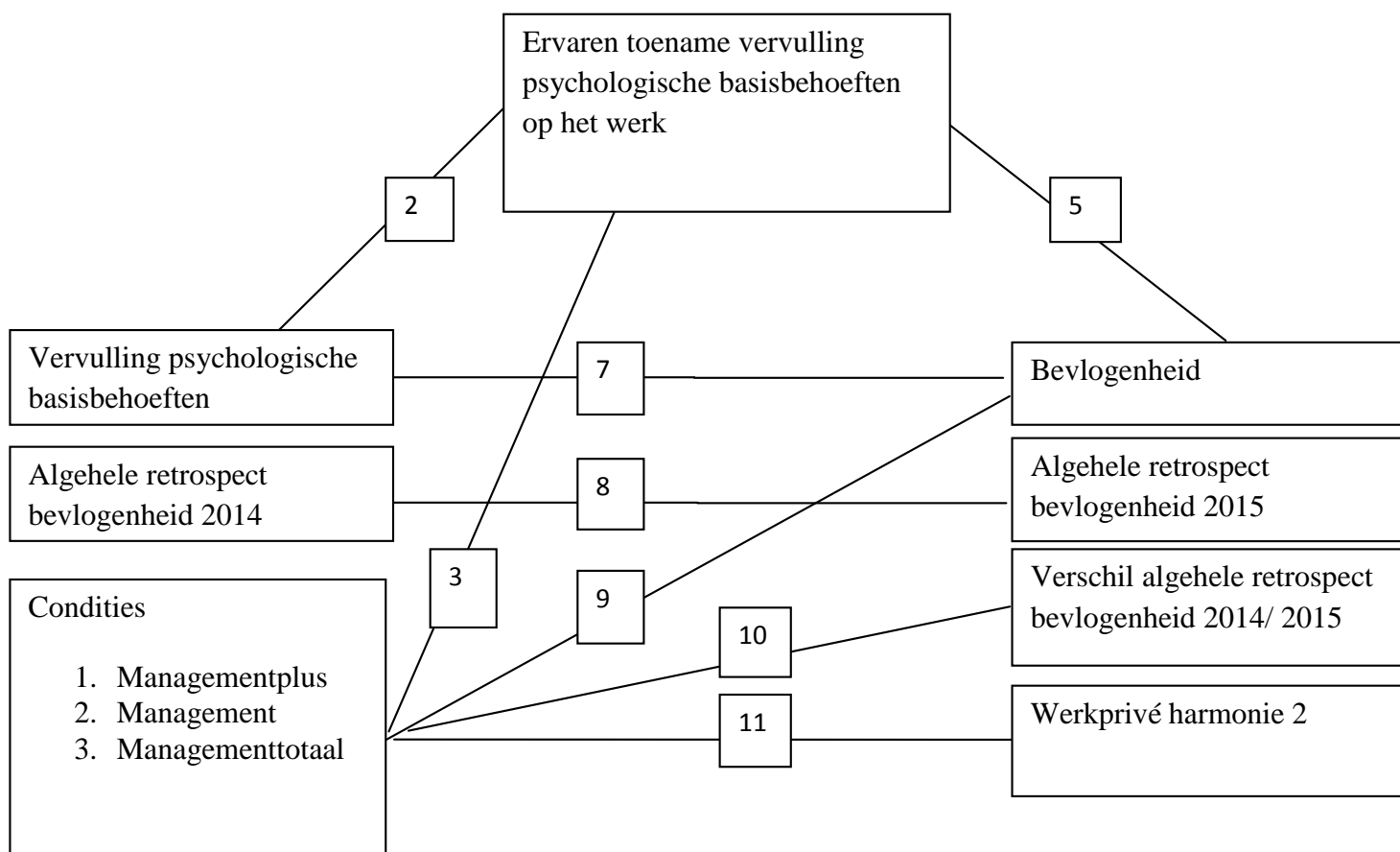
Ieder mens heeft behoefte aan verbondenheid in de zin van betekenisvolle contacten, het is belangrijk om geliefd en verzorgd te worden.

Bij het derde begrip competentie is de focus gericht op het competent zijn in de vaardigheden die men nodig heeft om het werk en privéleven zo optimaal mogelijk te laten verlopen en om zo flexibel mogelijk met veranderingen om te gaan.

Deze interventie is geïmplementeerd bij de werknemers van drie parken van Landal Green Parks in Nederland, met in totaal ongeveer 300 medewerkers. De interventie is door mij aan Landal Green Parks aangeboden en ik heb de mogelijkheid gekregen om deze uit te voeren bij drie parken, waar men de bevlogenheid wilde bevorderen. Het doel van de interventie is om de bevlogenheid op de parken te laten toenemen door het vervullen van de psychologische basisbehoeften. Er zijn nog weinig interventies bekend die de vervulling van de psychologische basisbehoeften autonomie, verbondenheid en competentie beïnvloeden.

Figuur 1 presenteert de in dit onderzoek te toetsen hypothesen, waarin de grafische weergave van de nummers refereren aan deze hypothesen.

Figuur 1



Methode

Deelnemers

In totaal deden 209 deelnemers mee aan het onderzoek, die allen werkzaam zijn bij Landal Green Parks op verschillende afdelingen. In tabel 1 is alleen leeftijd in vijf categorieën weergegeven. Er namen 134 vrouwen (55,8%) en 73 mannen (34,4%) deel aan het onderzoek. Iedereen heeft het onderzoek afgemaakt.

Tabel 1: leeftijdsverdeling

Leeftijdscategorie	Frequentie	percentage	cumulatieve percentage
10-20	20	8.3	11.2
20-30	60	25.0	44.7
30-40	31	12.9	62.0
40-50	27	11.3	77.1
50-60	34	14.2	96.1
60-70	7	2.9	100
Totaal	179	74.6	
Missend	28	25	

Design en Procedure

Het onderzoek is opgezet als een longitudinaal veldexperiment met drie verschillende interventiegroepen. De drie interventiegroepen corresponderen met de werknemers van drie verschillende vakantieparken. De deelnemers hebben twee keer een vragenlijst ingevuld voor de interventie in december 2014 en na de interventie in mei 2015. Tussentijds is de interventie uitgevoerd, welke drie dagdelen besloeg voor het management voor alle parken en op één park (park 3) een avond voor alle werknemers. De deelnemers werden bij aanvang gevraagd om een vragenlijst in te vullen over bevlogenheid en het vervullen van hun psychologische basisbehoeften. Dit gebeurde op vrijwillige basis na een mondeling verzoek van de manager, die hen daarvoor werktijd beschikbaar heeft gesteld. In de eerste drie maanden van het jaar

kregen de parken allen een interventie aangeboden die gericht was op het vervullen van de psychologische basisbehoeften. De drie interventiegroepen corresponderden met de werknemers van drie verschillende vakantieparken in Nederland. De interventie is op park 1 aan alleen het management aangeboden en werknemers kregen informatie over de inhoud van de interventie, van het management (management plus). Op park 2 is de interventie alleen aan het management gegeven (management) en op park 3 aan het management en alle werknemers (management totaal). In mei 2015 werd wederom een vragenlijst ingevuld door de werknemers en managers van de drie parken, deze werd op dezelfde wijze geïntroduceerd als in december 2014. Deze vragenlijst bevatte dezelfde vragen over bevlogenheid en het vervullen van de psychologische basisbehoeften met daarnaast nog een aantal vragen over de algehele retrospectief bevlogenheid, ervaren toename op het werk in de vervulling psychologische basisbehoeften en verwacht effect op werk-privéharmonie. De vragenlijsten konden online en anoniem worden ingevuld via een link. Informed consent diende eerst te worden ingevuld, hiermee werden de participanten op de hoogte gesteld van het onderzoek en tijd die het invullen van de vragenlijst hen zou kosten. Hierin werd ook de anonimiteit van de respondent gewaarborgd. De deelnemers kregen de link aangeboden tijdens werktijd en konden deze in een aparte ruimte invullen.

Instrumenten

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van twee vragenlijsten. In de eerste vragenlijst in december 2014 is een meting gedaan aan de hand van een online enquête met de Utrechtse Work Engagement Schaal (Schaufeli et al., 2002) en de Need Satisfaction Scale (van den Broeck et al., 2010). In de tweede vragenlijst in mei 2015 zijn dezelfde vragenlijsten gebruikt en er zijn een aantal schalen door mij toegevoegd over de ervaren toename op het werk in de de vervulling van de psychologische basisbehoeften, het verschil in algehele retrospectief bevlogenheid tussen de twee metingen en het verwachte effect van de interventie op werk-privé harmonie. De eerste vragenlijst bestond daarom uit 27 vragen en de tweede vragenlijst uit 40 vragen (zie bijlage 1). Over de nieuwe schalen is een aparte factoranalyse uitgevoerd met vervolgens een betrouwbaarheidsanalyse. Alle schalen zijn als betrouwbaar beoordeeld met als criterium Cronbach's $\alpha > .70$ (Nunnally & Bernstein, 1994)

Bevlogenheid. Vraag 1 tot en met 9 meten het concept bevlogenheid met de UWES. De UWES is een 9 item vragenlijst, waarin de drie dimensies van bevlogenheid worden gemeten. De drie dimensies zijn vitaliteit (Cronbach's $\alpha = .85$) (bijv. 'Op mijn werk voel ik mij

enthousiast'), toewijding (Cronbach's $\alpha = .82$) (bijv. 'Als ik werk voel ik me fit en sterk') en absorptie (Cronbach's $\alpha = .83$) (bijv. 'Wanneer ik zeer intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig'). De UWES is gemeten op een 7-punts Likertschaal van 0 (nooit) tot en met 6 (altijd) (Schaufeli & Bakker, 2006). De interne consistentie voor deze schaal werd als zeer goed beoordeeld (Cronbach's $\alpha = .93$; Allen & Bennet, 2010).

Basisbehoeften. Vraag 10 tot en met 27 zijn de 'Need Satisfaction' schaal (Van den Broek Vansteenkiste, de Witte, Soenens, & Lens, 2010). Deze vragen gaan over de vervulling van de basisbehoeften: autonomie, competentie en verbondenheid. De items worden hierbij gescoord op een zes punts Likert-schaal (1=Mee oneens, 6=Mee eens). De vragen 10-15 meten de verbondenheidsvervulling (Cronbach's $\alpha = .84$). Een voorbeelditem is: 'Ik voel me een deel van een groep op het werk'. De vragen 15- 21 meten de competentievervulling (Cronbach's $\alpha=.82$). Een voorbeelditem is: 'Ik heb de taken op mijn werk goed onder de knie'. Tenslotte meten de vragen 22- 27 de autonomievervulling. Een voorbeelditem is: 'Ik voel mij vrij mijn werk te doen zoals ik denk dat het goed is' (Cronbach's $\alpha = .80$). De interne consistentie voor de variabele 'vervulling psychologische basisbehoeften' werd als zeer goed beoordeeld (Cronbach's $\alpha = .88$).

Toename vervulling basisbehoeften op het werk. De vragen 28-32 zijn voor dit onderzoek geconstrueerd. Deze vragen meten retrospectief de toename in vervulling van de psychologische basisbehoeften op het werk, na de interventie. De schaal heet 'toename vervulling psychologische basisbehoefte op het werk'. De vragen zijn aan de hand van een Principale componenten analyse met Varimax rotatie onderverdeeld in drie dimensies: autonomie, competentie en verbondenheid. De eerste dimensie autonomie verklaarde 61% van de variantie. Een voorbeelditem van autonomie is: 'op mijn werk vind ik dat er meer aandacht is voor autonomie'. Deze schaal werd beoordeeld als betrouwbaar (Cronbach's $\alpha=.77$), een voorbeelditem van competentie is: 'op mijn werk is de onderlinge verbondenheid toegenomen' (Cronbach's $\alpha=.74$ en een voorbeeld van competentie is: 'Op mijn werk wordt er door het management beter gekeken naar mijn competenties: dat ik voldoende vaardigheden bezit om mijn taak uit te voeren' (Cronbach's $\alpha =.68$). De items worden hierbij gescoord op een vijfpunts Likertschaal (1= mee oneens, 5 = mee eens). Bij de factoranalyse kwam er een factor naar voren die 61 procent van de variantie verklaarde . Elk item laadde hoger dan .64 op deze factor. De interne consistentie voor de variabele 'ervaren toename op het werk in psychologische basisbehoeften' is Cronbach's $\alpha =.793$. De betrouwbaarheid van deze schaal is goed.

Werk-privé harmonie. De vragen 33- 38 zijn ook voor dit onderzoek geconstrueerd. De vragen meten het begrip werk-privéharmonie. De eerste drie hebben betrekking op de huidige werkharmonie, de volgende drie over het verwachte effect van de interventie op werk en privéharmonie. Een voorbeelditem van huidige werkharmonie is: ‘op mijn werk ervaar ik meer harmonie’ $\alpha=.851$. Een voorbeelditem van het verwachte effect van de interventie op werk en privéharmonie is: ‘de principes die ik heb gekregen kunnen helpen om meer harmonie in de thuissituatie te krijgen’ $\alpha = .868$. De items worden hierbij gescoord op een vijf Likertschaal (1= mee oneens, 5 = mee eens). Bij een factoranalyse van deze vragen kwam er een factor naar voren. Elk item laadde hoger dan .67 op deze schaal. In totaal werd 58 procent van de variantie door deze factor verklaard. De interne consistentie voor de variabele ‘werk-privé harmonie’ is Cronbachs $\alpha =.875$. De betrouwbaarheid van deze schaal is zeer goed.

Verandering in algehele bevlogenheid. De vragen 39-40 gaan over de algehele retrospectieve bevlogenheid 2014/2015 die op een schaal van 1-10 gescoord wordt. De items zijn: ‘Hoe zou je op een schaal van 0 tot 10 je algehele bevlogenheid, in de werksituatie van *vorig* jaar, beoordelen?’ en ‘Hoe zou je op een schaal van 0 tot 10 je algehele bevlogenheid op *dit moment*, beoordelen?’. Bij een factoranalyse van deze vragen kwam er een factor naar voren. Beide items laden hoger dan .87 op deze schaal. In totaal werd 76 procent van de variantie door deze factor verklaard. De interne consistentie van voor de variabele algehele retrospectieve bevlogenheid 2014/2015 is Cronbachs $\alpha = .69$. De betrouwbaarheid van deze schaal is goed.

Resultaten

In dit gedeelte worden de uitkomsten van het huidige onderzoek gerapporteerd. Eerst zullen de Pearson's correlaties tussen de verscheidene schalen worden gegeven en enkele beschrijvende statistieken worden gepresenteerd. Daarna worden de hypothesen uit de introductie behandeld.

Correlatiematrix

In tabel 1 zijn de gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties tussen de verschillende schaalcores weergegeven. Bij de gemiddelden is het opvallend dat het gemiddelde van de vervulling psychologische basisbehoeften beduidend hoger is na de interventie. Opvallend daarnaast is dat er wel een positief verschil is in het gemiddelde van algehele retrospectieve

bevlogenheid 2014/1015 en dat, terwijl de spreiding breder is dan bij de vervulling van de psychologische basisbehoeften, er geen verschil is in bevlogenheid. Over de andere variabelen is weinig te vermelden aangezien die met een andere schaal gemeten zijn.

tabel 1: correlatiematrix

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7
1) Bevlogenheid voor interventie	4.78	0.97		-.03		.02	.04		
2) Bevlogenheid na interventie	4.89	0.80			.09	.05	.56**	.30**	.09
3) Retrospect bevlogenheid verschil 2014/2015	0.57	1.90				-.06	.11	.24**	.02
4) Vervulling basisbehoeften voor interventie	3.20	0.36					.04	.05	.07
5) Vervulling basisbehoeften na interventie	4.45	0.64						.29**	.12
6) Ervaren toename basisbehoeften op werk	3,34	0.90							.49**
7) Verwacht effect privé-werk harmonie	3.44	0.84							

** . Correlatie is significant op $p < .01$ * Correlatie is significant op $p < .001$

Bevlogenheid heeft een positieve relatie met vervulling psychologische basisbehoeften ($r = .56, p < .001$) en de ervaren toename op het werk in vervulling basisbehoeften ($r = .30, p < .05$). Deze ervaren toename op het werk heeft ook een positieve relatie met de algehele retrospect bevlogenheid 2014/2015 ($r = .24, p < .001$) en de vervulling van de basisbehoeften ($r = .29, p < .001$) en verwacht effect interventie op werk-privéharmonie ($r = .49, p < .001$)

Toetsen van hypothesen

Psychologische basisbehoeften

Met een pair-sampled t-toets is getoetst of er een verschil is in gemiddelde van de vervulling van de psychologische basisbehoeften tussen de deelnemers voor ($M = 3.20, SD = 0.35, N=207$) en na de interventie ($M = 4.47, SD = 0.59, N = 209$). Dit verschil bleek significant ($t(1,206) = -26.10; p < .001$). De vervulling van de psychologische basisbehoeften was groter na de interventie. De eerste hypothese wordt daarmee ondersteund.

Met een Pearsonscorrelatie is aan getoond dat er een positieve relatie is tussen de vervulling van de psychologische basisbehoeften en de ervaren toename op het werk in vervulling van de psychologische basisbehoeften na de interventie ($r = .288, p < 0.01$). Op basis van deze gegevens wordt de tweede hypothese ondersteund. Hoe hoger de score is op de vervulling

van de psychologische basisbehoeften, hoe hoger ook de score is op de ervaren toename op het werk in de vervulling van de psychologische basisbehoeften.

De derde hypothese stelt dat er na de interventie een verschil in de ervaren toename op het werk in psychologische basisbehoeften, in de drie condities: managementplus, management, managementtotaal op tijdstip 2. Op basis van een Factoriële Anova blijkt dat er geen verschil bestaat tussen de ervaren toename op werk in vervulling psychologische basisbehoeften in de 3 condities ($N= 205$) ($F(2, 203) = 1.62; p = .20$). Op basis van deze gegevens wordt hypothese 3 niet ondersteund.

Er is ook getoetst of er een positief effect is van de aparte onderdelen van de vervulling van de psychologische basisbehoeften autonomie, verbondenheid en competenties op bevlogenheid. De variabelen autonomie, verbondenheid en competentie zijn daartoe als onafhankelijke variabelen toegevoegd in een multiple regressie analyse, om zo het effect te toetsen op de afhankelijke variabele bevlogenheid (tabel 2). Deze drie variabelen verklaren 44 % variantie van bevlogenheid ($R^2 = .44, F(3,203) 54.36, p < .001$). Het vervullen van de psychologische basisbehoeften heeft dus een positieve samenhang met bevlogenheid. Hypothese 4 wordt hierdoor ondersteund. Van de drie variabelen van vervulling psychologische basisbehoeften blijkt autonomie een relatie te hebben met bevlogenheid ($p > .001$) maar verbondenheid ($p = .65$) en competentie ($p = .79$) niet.

Tabel 2: *resultaten regressieanalyse met bevlogenheid als afhankelijke factor*

	<i>B</i>	<i>Std Error</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Basisbehoeften Autonomie	.78	.07	.65	9.72	.00
Verbondenheid	.08	.08	.02	.27	.79
Competentie	.06	.06	.03	.46	.65

De ervaren toename op het werk in psychologische basisbehoeften heeft daarnaast een positieve relatie met bevlogenheid. Op basis van een Pearsons correlatieanalyse blijkt dat er een positieve relatie is tussen de ervaren toename op werk in psychologische basisbehoeften en bevlogenheid. ($r = .30, p < .001$). Op basis van deze gegevens wordt hypothese 5 aanvaard.

De zesde hypothese veronderstelt dat de relatie tussen het vervullen van de psychologische basisbehoeften op bevlogenheid wordt gemedieerd door de ervaren toename

op het werk in vervulling van de psychologische basisbehoeften. Om van mediatie te kunnen spreken wordt er aan de volgende assumpties voldaan: Er is een multiple regressie analyse uitgevoerd met bevlogenheid als afhankelijke factor. Ten eerste blijkt dat er een directe relatie is tussen de onafhankelijke variabele vervulling van de psychologische basisbehoeften x en de mediator ervaren toename op het werk in psychologische basisbehoeften m ($t(1,204) = 4.30$) ($p < .01$). Ten tweede is er een direct effect van de onafhankelijke variabele vervulling psychologische basisbehoeften x op de afhankelijke variabele bevlogenheid y ($t(1,204) = 8.69$) ($p < .001$). Ten derde blijkt dat na het toevoegen van de tweede onafhankelijke variabele m , ervaren toename op werk in vervulling van de psychologische basisbehoeften, blijkt dat ook deze een direct effect heeft op bevlogenheid y ($t(1,204) = 2.44$) ($p < .001$). Na het uitvoeren van een Sobel test blijkt dat het indirecte effect van m , de ervaren toename op het werk in psychologische basisbehoeften, op de psychologische basisbehoeften x en de bevlogenheid y partieel wordt gemedieerd. (Sobel $Z = 2.13$, $p < .05$). Daaruit blijkt dat er een partiële mediatie plaatsvindt door de ervaren toename op het werk in psychologische basisbehoeften in de relatie tot vervulling psychologische basisbehoeften en bevlogenheid. Hypothese 6 wordt hierdoor ondersteund.

Tabel 3: resultaten regressieanalyse met bevlogenheid als afhankelijke factor

	<i>B</i>	<i>Std Error</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Psychologische basisbehoeften	.13	.05	.15	2.44	.01
Toename psychologische basisbehoeften op het werk	.64	.07	.62	8.69	.00

Bevlogenheid

De voorspelling van hypothese 7 is getest met een paired-sample t-toets. Hieruit bleek dat deelnemers op tijdstip 1 ($M = 4.89$, $SD = 0.79$, $N = 207$) niet verschillen in bevlogenheid met de deelnemers op tijdstip 2 ($M = 4.78$, $SD = 0.97$, $N = 209$); ($t(1, 206) = -0.13$; $p = .31$). Hypothese 7 wordt hierdoor niet ondersteund.

Eveneens wordt met een paired-sample t-toets aangetoond dat er verschil is in algehele retrospectief bevlogenheid 2014 ($N=207$) ($M = 6.77$; $SD = 2.41$) 2014 en in de algehele

retrospect bevoegenheid 2015 ($N = 209$) ($M = 7.35$; $SD = 1.77$); $t(1, 206) = -.98$; $p = .33$)

Hypothese 8 wordt hierdoor ondersteund.

De negende hypothese gaat over het verschil in de condities: conditie managementplus, conditie management en conditie managementtotaal in relatie tot bevoegenheid en ervaren algehele retrospect bevoegenheid. Op basis van een Manova, blijkt dat er geen verschil bestaat in het gemiddelde bevoegenheid van 'managementplus' ($M = 5.01$, $SD = .75$) 'management' ($M = 4.88$, $SD = .69$) en 'managementtotaal' condities: ($M = 4.84$, $SD = .91$) ($F(2, 203) = .65$; $p = .52$). Hypothese 9 wordt hierdoor niet ondersteund.

Er is wel verschil in de drie condities in relatie tot ervaren algehele retrospect bevoegenheid 2014/2015. Op basis van een Factoriële Anova blijkt dat er verschil bestaat in de ervaren algehele retrospect bevoegenheid 2014/2015 tussen conditie 'managementplus' ($N = 47$), conditie 'management' ($N = 73$) en conditie 'managementtotaal' ($N = 86$) ($F(2, 206) = 5.77$; $p < .001$). Met een post-hoc test blijkt dat conditie 'managementplus' ($M = 1.36$; $SD = 2.61$) verschilt van conditie 'management' ($M = 0.49$; $SD = 1.67$) en 'managementtotaal' ($M = 0.22$; $SD = 1.91$). ($p < .05$) en dat de laatste twee niet van elkaar verschillen ($p = .38$). Op basis van deze gegevens wordt hypothese 10 ondersteund.

Werk-privé harmonie

Hypothese 11 gaat over het verschil tussen de deelnemers in conditie 'managementtotaal' en conditie 'managementplus' op de verwachte werk-privé harmonie. Op basis van een Factoriële Anova blijkt dat er een positief verschil bestaat tussen conditie 'managementtotaal' ($M = 3.54$) en conditie 'managementplus' ($M = 3.24$) ($N = 133$) en de verwachte werk-privé harmonie ($F(1) = 4.04$; $p < .05$). De hypothese wordt daarmee ondersteund.

Discussie

Bevindingen

In deze studie werd onderzocht of er verschil is in bevoegenheid en vervulling van de psychologische basisbehoeften in de drie interventiegroepen. Opmerkelijk is het positieve verschil in de vervulling van de psychologische basisbehoeften, het positieve verschil in de algehele retrospect beoordeling van bevoegenheid maar er is geen verschil in de verschillende

interventiegroepen: management plus, management, management op bevlogenheid in vervulling psychologische basisbehoeften maar wel op verwachte werk-privé harmonie. Het is duidelijk dat hoe meer mensen de interventie daadwerkelijk hebben ondergaan, hoe hoger de verwachting is dat de interventie in de harmonie op het werk en thuis ook verandering zal brengen.

Ook medieert de ervaren toename in vervulling van de psychologische basisbehoeften partieel tussen bevlogenheid en de vervulling van de psychologische basisbehoeften.

Onverwachte bevindingen

Opvallend aan het onderzoek is dat de algemene bevlogenheid, gemeten met de UWES op tijdstip 2 niet is toegenomen maar de algehele retrospectief bevlogenheid 2014/2015 met een cijfer van 1 tot 10 wel.

Dat betekent dat men zelf wel een verbetering ervoer op de algehele retrospectief bevlogenheid 2014/2015 maar dat die niet zichtbaar was in de UWES die betrouwbaarder is. Een verklaring daarvoor kan de korte periode zijn tussen tijdstip 1 en 2, waardoor men zelf wel de ervaring heeft van meer bevlogen zijn maar dat dit nog niet is vertaald in concreet gedrag. De positieve relatie van autonomie met bevlogenheid, als deze variabele separaat getoetst is van de andere onderdelen competentie en verbondenheid is ook opmerkelijk. Dat betekent dat er bij de deelnemers geen positieve relatie van verbondenheid en competentie is met bevlogenheid als deze variabelen separaat getoetst worden. Tot slot is zeer opmerkelijk dat de bevlogenheid op de drie parken al vrij hoog was bij de eerste meting ten opzichte van de vervulling van de psychologische basisbehoeften en dat het blijkbaar niet direct noodzakelijk is om de psychologische basisbehoeften te vervullen om een hoge mate van bevlogenheid te hebben.

Beperkingen en vervolg onderzoek

In dit onderzoek is het een beperking dat de meeste deelnemers anoniem wensten te blijven op eigen verzoek. De gegevens konden dus niet op individueel niveau gekoppeld worden. Dit impliceert dat het onmogelijk is om per deelnemer te bekijken of er verandering in bevlogenheid plaatsvindt (within-subjects design) maar alleen op groepsniveau. Dit leidt mogelijk tot een reductie van de statistische power van het design. Op dit probleem op te lossen is besloten om de deelnemers op tijdstip 2 expliciet te vragen naar hun ervaring van hun algehele bevlogenheid. Er is namelijk geen verschil gevonden in bevlogenheid op tijdstip 1 en 2, gemeten met de UWES maar de deelnemers op tijdstip 2 ervoeren wel een verschil in

de algehele retrospect beoordeling van bevlogenheid op een schaal van 1-10. Wellicht heeft de interventie wel effect gehad op bevlogenheid maar is dat nu niet zichtbaar, doordat meting op directe effectiviteit ontbreekt. Deze twee onderdelen verdienen meer aandacht in een volgend onderzoek. Ook is het interessant om nog meerdere interventies te ontwikkelen op het gebied van vervulling van de psychologische basisbehoeften en de verschillen en effectiviteit verder te onderzoeken. Nu is alleen de relatie met bevlogenheid onderzocht maar het zou ook interessant zijn om nog andere relaties te onderzoeken: bijv. ziekteverzuim, stress, self-efficacy, relaties. Ook is tijdens de verdere verdieping in de literatuur duidelijk geworden dat er een koppeling bestaat tussen werk-privé harmonie, vervullen van psychologische basisbehoeften, bevlogenheid en ziekteverzuim. In dit onderzoek is daar geen aandacht aan besteed maar door het hoge percentage ziekteverzuim (Aon 2011-2013) met als oorzaak disharmonie in de privésituatie verdient dit ruimschoots de aandacht. Het verdient daarom aanbeveling om vervolg onderzoek te doen, door deze interventie te implementeren met het doel om de werk-privéharmonie te beïnvloeden en te meten wat het daadwerkelijke preventieve effect is op ziekteverzuim.

Wetenschappelijk belang

Tot op heden is op wetenschappelijk gebied nog weinig onderzoek gedaan naar interventies die het vervullen van de psychologische basisbehoeften beïnvloeden en daarmee ook de bevlogenheid en de werk en privéharmonie. In het huidige onderzoek is hier een poging toe gedaan. De aandacht voor het vervullen van de psychologische basisbehoeften met de samenhang naar harmonie op het werk en thuis is nog vrij nieuw. Het is wel bekend dat het vervullen van de psychologische basisbehoeften positief samenhangt met bevlogenheid (Zafran, Hoogerhuis, Kopp & Mesch, 2014; Van den Broeck et al., 2008) en werkprivé harmonie (Oades, Caputi, Robinson & Partridge, 2005) als wisselwerking. Er zijn positieve effecten bekend van interventies, die gebruik maken van de vervulling van de psychologische basisbehoeften, bij het stoppen met roken, alcoholgebruik, bewegen en ander gezondheidsbevorderend gedrag (Ryan, Patrick, Deci, William, 2008) maar voor zover bekend niet in werk-privé harmonie. Het is aan te bevelen om daar in vervolgonderzoek aandacht aan te schenken door onderzoekers op het gebied van psychologie, onderwijs, veiligheid, management, gezondheid en politiek.

Maatschappelijk belang

De resultaten van dit onderzoek zijn van belang voor organisaties maar ook voor privépersonen. De interventie "tuinmodel" blijkt een eenvoudige implementatie te zijn, die kan bijdragen bij het vervullen van psychologische basisbehoeften op het werk en privé. Het ontbreken van de vervulling van een basisbehoefte kan grote effecten hebben op werk-privéharmonie, waardoor er werkgerelateerd de volgende effecten kunnen ontstaan: ontevredenheid, teamconflicten, ziekteverzuim, werkloosheid. Privégerelateerd kunnen door disharmonie de volgende effecten ontstaan: relatie-, opvoedings-, familieproblemen en zelfs persoonlijkheidsproblematiek. Uiteindelijk hebben deze problemen consequenties in de vorm van een meer of mindere mate van verminderde psychische, fysieke en sociale, financiële gezondheid maar ook financiële consequenties voor werkgevers door de kosten van verzuim en verminderde prestatie. En voor de maatschappij zijn dit o.a. de volgende kosten: GGZ, politie, stijgende ziektekosten en uitkering.

Conclusie

Het doel van deze thesis was het evalueren van de werkzaamheid van de interventie "tuinmodel" die de vervulling van de psychologische basisbehoeften wilde beïnvloeden en daarmee bevlogenheid en het verwachte effect op werk-privé harmonie. Er zijn aanwijzingen dat zulks het geval is maar dit verdient vervolgonderzoek. Het is opmerkelijk dat er weinig tot geen interventies onderzocht zijn die op deze variabelen effect hebben.

Gezien de hoge aantallen echtscheidingen en familieconflicten lijkt het dat de psychologische basisbehoefte verbondenheid minder vervuld wordt, doordat mensen het lastig vinden om zonder conflicten met elkaar in harmonie te leven. De oorzaak zou kunnen liggen in het niet vervullen van de psychologische basisbehoefte autonomie waardoor machtsstrijd en een niet vervullen van de psychologische basisbehoefte competentie zou kunnen ontstaan. Een onderzoek naar meerdere interventies, effecten daarvan en causale verbanden is daarom aan te bevelen.

Een autonoom, verbonden en competent mens, die daarnaast nog bevlogen is en werk-privé-harmonie heeft.....wie wil dat niet zijn en wie wil niet een werknemer/team van werknemers met deze kwaliteit.

Literatuur

- Aon (2014). Werkgevers moeten privéproblemen van medewerkers bespreekbaar maken. Geraadpleegd 15 mei 2015 op <http://www.aon.com/netherlands/persberichten/2014/>
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 4-28.
- Byron (2005) De balans tussen werk en prive. *De psychologie van arbeid en gezondheid* 306.
- Deci, E., Ryan, R. (2002). Overview of Self-Determination Theory: An organismic Dialectical Perspective, *Handbook of Self-Determination Research*, 3-34.
- Deci, E. L., Vansteenkiste, M. (2004). Self-determination theory and basic need satisfaction: Understanding human development in positive psychology. *Ricerche di Psicologia*, 27, 17-34. Perspective, *Handbook of Self-Determination Research*, 3-34.
- De Dreu, C., K., W., (2004) De psychologie van conflictescalatie op het werk. *De psycholoog* 238-244
- Edmunds, J., Ntoumanis, N., Duda, J.L., (2008). Testing a self-determination theory-based teaching style in the exercise domain. *Eur. J. Soc. Psychol.* 38, 375-388
- Effectory (2014) Landal is beste werkgever. Geraadpleegd op 15 mei 2015 op <http://www.effectory.nl/kennis/themas/landal-greenparks-is-beste-werkgever-in-horeca-recreatie-toerisme--cultuur>
- Baumeister, R., Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.
- Gagné, M., Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Goodman, S. A., Svyantek, D. J. (1999). Person-organization fit and contextual performance Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55, 254-275.
- McMillan, H. S., Morris, M. L., & Atchley, E. K. (2011). Constructs of the work/ life Interface: A synthesis of the literature and introduction of the concept of work/life harmony. *Human Resource Development Review*, 10, 6-25.
doi:10.1177/1534484310384958
- Montgomery, A.J., Peeters, M.C.W., Schaufeli, W.B. & Den Ouden, M. (2003). Work-home interference among newspaper managers: Its relationship with burnout and

engagement.

- Nichols, P. (2006) Human Resource Management artikelen. Why work-life harmony is better than work life balance.aspx. Geraadpleegd op 15 mei 2015 op <http://human-resources-mgt.bestmanagementarticles.com/a-2400->
- Nunally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994) Psychometric Theory, New York: Mc Graw- Hill
- Oades, L. G., Caputi, P., Robinson, P. & Partridge, B. (2005). A contemporary coaching theory to integrate work and life in changing times. In M. Cavanagh, A.
- Ryan, R. M., Sheldon, K. M., Kasser, T., Deci, E. L. (1996). All goals are not created equal: An organismic perspective on the nature of goals and their regulation.
- Ryan, R. M., Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55, 68.
- Ryan, R.M., Patrick, H., Deci, E.L., William G., C. (2008) Facilitating health behaviour change and its maintenance: Interventions based on Self-Determination Theory
- Schaufeli, W.B., Bakker, A. B. (2003). UWES–utrecht work engagement scale: test manual. *Unpublished Manuscript: Department of Psychology, Utrecht University.*
- Van den Broeck, A. (2006). Bevlogen of Burnout? Het verband tussen arbeidskenmerken en werkgerelateerd welbevinden: Noodbevrediging vanuit de Zelfdeterminatietheorie als verklaring. Licentiescriptie van Universiteit KULeuven.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22, 277-294.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66, 297-333.

Bijlage 1: schalen

Vragen bevolgenheid (Utrecht work engagement scale)

Antwoordmogelijkheden: 1= sporadisch (Paar keer per jaar of minder), 2= af en toe (eens per maand of minder), 3= regelmatig (een paar keer per maand), 4= dikwijls (eens per week), 5= zeer dikwijls (een paar keer per week), 6= altijd (dagelijks)

1. Op mijn werk bruis ik van energie
2. Als ik werk, voel ik me fit en sterk
3. Ik ben enthousiast over mijn baan
4. Mijn werk inspireert mij
5. Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan
6. Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig.
7. Ik ben trots op het werk dat ik doe
8. Ik ga helemaal op in mijn werk
9. Mijn werk brengt mij in vervoering

Vragen over vervulling psychologische basisbehoeften (Need satisfaction scale)

Antwoordmogelijkheden: 1= geheel mee oneens, 2= beetje mee oneens, 3= neutraal, 4= beetje mee eens, 5= geheel mee eens

10. Ik voel niet echt een band met de andere mensen op mijn werk
11. Ik voel me een deel van een groep op het werk
12. Ik ga niet echt met de andere mensen op mijn werk om
13. Ik kan met anderen op het werk praten over wat ik echt belangrijk vind
14. Ik voel me vaak alleen als we onder collega's zijn
15. De mensen op mijn werk zijn echte vrienden
16. Ik voel me niet echt competent in mijn job
17. Ik heb de taken op mijn werk goed onder de knie
18. Ik voel me bekwaam in mijn werk
19. Ik twijfel eraan of ik mijn werk goed kan uitvoeren
20. Ik ben goed in mijn job

13. Ik heb het gevoel dat ik ook de moeilijke taken op mijn werk tot een goed einde kan brengen
14. Ik heb het gevoel dat ik mezelf kan zijn in mijn job
15. Op mijn werk heb ik vaak het gevoel dat ik moet doen wat anderen mij bevelen.
16. Als ik mocht kiezen, dan zou ik mijn werk anders aanpakken
17. Mijn taken op het werk stemmen overeen met wat ik echt wil doen
18. Ik voel me vrij mijn werk te doen zoals ik denk dat het goed is
19. Op mijn werk, voel ik me gedwongen dingen te doen die ik niet wil doen

Vragen verschilscore toename vervulling psychologische basisbehoeften

Antwoordmogelijkheden: 1= geheel mee oneens, 2= beetje mee oneens, 3= neutraal, 4= beetje mee eens, 5= geheel mee eens

20. Op mijn werk ervaar ik dat er meer aandacht is voor autonomie: zoveel mogelijk werk zelfstandig uitvoeren
21. Op mijn werk is de onderlinge verbondenheid toegenomen
22. Op mijn werk wordt er door het management beter gekeken naar mijn competenties: dat ik voldoende vaardigheden bezit om mijn taak uit te voeren
23. Op mijn werk wordt er door het management beter gekeken naar mijn competenties: of ik met mijn vaardigheden op de juiste plaats zit en het beste tot mijn recht kom

Vragen harmonieschaal

Antwoordmogelijkheden: 1= geheel mee oneens, 2= beetje mee oneens, 3= neutraal, 4= beetje mee eens, 5= geheel mee eens

24. Op mijn werk ervaar ik meer harmonie
25. Op mijn werk ervaar ik dat grenzen beter worden aangegeven
26. Op mijn werk ervaar ik dat grenzen beter worden geaccepteerd
27. De principes die ik heb gekregen, helpen om meer harmonie op het werk te krijgen
28. De principes die ik heb gekregen, kunnen helpen om meer harmonie in mijn privésituatie te krijgen

29. De principes, die ik heb gekregen, zijn helpend om problemen die voor conflicten zorgen op te lossen

Vraag beoordeling bevoegdheid werknemer

30. Hoe zou je op een schaal van 0 tot 10 je algehele bevoegdheid, in de werksituatie van VORIG jaar, beoordelen?

31. Hoe zou je op een schaal van 0 tot 10 je algehele bevoegdheid in de werksituatie, beoordelen op DIT MOMENT

Algemene vragen

32. Ben je een man of een vrouw?

33. Welke leeftijd heb je?

34. Welke functie bekleed je?

Bijlage 2: Interventie tuinmodel

Doel: het vervullen van de psychologische basisbehoeften autonomie, verbondenheid, competentie.

1.1 Tuinmetafoor

Het model van de tuin is helpend om te begrijpen wat ontbreekt in de psychologische basisbehoeften autonomie, verbondenheid en competentie.

Autonomie: De autonomie is de regie in eigen “tuin” en verantwoordelijkheid om daar constructief bezig te zijn. De grenzen tussen functies en mensen beschermen die autonomie : “hekken”. Bedreiging van de autonomie is de regie (over) nemen in de tuin van de ander of dat laten gebeuren in eigen tuin. Op deze eenvoudige principes gaat het vaak mis op werk en in de privé situatie. Veel mensen zijn niet autonoom maar zijn afhankelijk in de tuinen van anderen. In bedrijven is het belangrijk dat mensen in de bedrijfstuin, zoveel waar mogelijk autonomie ervaren.

Verbondenheid: een goede communicatie tussen de tuinen met acceptatie en aangeven van grenzen zorgt voor harmonie, samenwerken en verbondenheid in plaats van machtsstrijd om de regie of gebondenheid.

Competentie: het zoveel mogelijk regie nemen in eigen tuin of bedrijfstuin en daar talenten gebruiken om zo optimaal mogelijk tot zijn/haar recht te komen zorgt voor een competent gevoel.

1.2 Autonomie

Communicatieve vaardigheden:

- Vormen van eigen mening
- Respect voor een andere mening
- Assertiviteit om grenzen te bewaken
- Respect om grenzen te accepteren
- Herkennen van strijd en hoe te vermijden

Normen en waarden:

- Respect en gelijkwaardigheid
- Democratie
- Omgaan met verschillende perspectieven
- Verantwoordelijkheid nemen en geven
- Belang van steunen in plaats van strijden
- Inzichten in machtsstrijd
- Het bewust zijn van eventuele hiërarchie en hoe te handelen

1.3 Verbondenheid

Communicatieve vaardigheden

- Belang van empathie
- Interesse, aandacht en luisteren
- Rechtstreeks communiceren
- Conflicthantering

Normen en waarden:

- Een ieder heeft zijn eigen waarheid
- Wederzijds begrip
- Samenwerken kan met verschillende perspectieven
- Open zijn over emoties: bang, blij, boos, bedroefd
- Evenwicht in geven en nemen

1.4 Competentie

Communicatieve vaardigheden

- Spreken over talenten
- Brainstormen
- Ruimte scheppen voor verschil in competentie
- Geven van kritiek en steun

Normen en waarden:

- Iedereen is competent in meer of mindere mate
- Benutten van volledige competenties
- Elkaar opbouwen in plaats van afbreken

