



Universiteit
Utrecht

*“De rol van transformationeel leiderschap bij uitputting
van zorgmedewerkers binnen de VVT-sector”*

Kwantitatief onderzoek

Britt van Brug

b.a.g.vanbrug@students.uu.nl

Studentnummer: 7342705

Departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap, Universiteit Utrecht

Master Strategisch Human Resource Management

Eerste beoordelaar: Dr. Jasmijn van Harten

Tweede beoordelaar: Lode De Waele

Aantal woorden: 19.906

Datum: 28 juli 2023

Voorwoord

Met trots presenteer ik u de masterscriptie getiteld “*De rol van transformationeel leiderschap bij uitputting van zorgmedewerkers binnen de VVT-sector*”. Deze scriptie vormt het sluitstuk van mijn master Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht. Mijn interesse voor de zorgcontext en dit onderwerp is gewekt vanuit persoonlijke connecties binnen de zorg. Gedurende mijn studie heb ik verschillende papers geschreven, gerelateerd aan de zorgcontext. Het werd voor mij steeds duidelijker hoe complex de Nederlandse zorgcontext is en hoeveel uitdagende vraagstukken deze context kent. In mijn ogen dus van groot belang om onderzoek te doen binnen deze context en mij met volle toewijding in te zetten om zo goed mogelijk werk af te leveren.

De afgelopen maanden hebben mij veel verschillende inzichten opgeleverd. Vooral op het gebied van de volgende onderwerpen: de Nederlandse VVT-sector, burn-out, uitputting, leiderschap, transformationeel leiderschap, werkdruk en tot slot buitensporige bureaucratie. Naast de leerzame momenten van de afgelopen periode, kent deze periode ook verschillende uitdagingen, zoals het vinden van de juiste hoeveelheid respondenten en daarnaast het geheel zelfstandig uitvoeren van onderzoek. Nu ik mijn laatste zinnen van mijn thesis schrijf, kan ik zeggen dat ik dankbaar ben voor deze uitdagingen van de afgelopen periode. Het is een waardevolle periode geweest voor mij, zowel op het gebied van professionele- als persoonlijk ontwikkeling. Ik ben trots op het eindresultaat en hoop dat de bevindingen de wetenschap, maar vooral ook de VVT-sector verder helpen.

In de eerste plaats wil ik graag mijn scriptiebegeleidster Jasmijn van Harten bedanken voor de prettige begeleiding gedurende het gehele proces. Daarnaast ook mijn tweede begeleider, Lode De Waele, die mij door middel van duidelijke feedback in staat stelde om onderdelen van mijn scriptie aan te scherpen. Verder wil ik Foqus Advies en in het bijzonder Ferdinand Vroon bedanken. Foqus Advies heeft mij geholpen bij het benaderen van verschillende VVT-organisaties. Ook wil ik mijn dank uitspreken naar mijn lieve familie en vrienden, die mij op allerlei manieren de afgelopen periode hebben gesteund.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Britt van Brug

Amsterdam, 28 juli 2023

Samenvatting

De Nederlandse VVT-sector staat onder druk door verschillende maatschappelijke vraagstukken, zoals dubbele vergrijzing, een stijgende zorgvraag en personeelstekorten. Binnen deze sector zijn de burn-out cijfers hoog. Dit kwantitatieve onderzoek richt zich specifiek op één van de drie dimensies van burn-out, namelijk uitputting. Het doel van dit onderzoek is om inzicht te verkrijgen in de rol van leidinggevenden tussen ervaren werkeisen en uitputting van medewerkers binnen de Nederlandse VVT-sector. Tot heden is er nog onvoldoende inzicht in de rol van leidinggevenden tussen de aanwezige werkeisen en de uitputting van zorgmedewerkers. De werkeisen die in dit onderzoek zijn onderzocht, vallen mogelijk buiten het bereik van leidinggevenden, des te interessanter om te onderzoeken wat leidinggevenden ondanks deze aanwezige werkeisen kunnen betekenen op het gebied van welzijn van de zorgmedewerkers. Het onderzoek omvat de werkeisen hoge werkdruk en buitensporige bureaucratie, evenals de werkbronnen autonomie en transformationeel leiderschap.

Dit onderzoek betreft een cross-sectionele casestudy, waarbij een vragenlijst is uitgezet onder de medewerkers binnen het primaire proces van de VVT-sector (N=273). Uit de analyses blijkt dat werkdruk en buitensporige bureaucratie twee belangrijke voorspellers zijn van uitputting. De meervoudige regressieanalyse toont aan dat het afzwakkende effect van autonomie wegvalt in de aanwezigheid van werkdruk, buitensporige bureaucratie en transformationeel leiderschap. Daarentegen heeft transformationeel leiderschap nog steeds een licht afzwakkend effect op uitputting wanneer werkdruk en buitensporige bureaucratie aanwezig zijn. De resultaten van de modererende rol van transformationeel leiderschap zijn genuanceerd en tonen enige dualiteit. Vervolgonderzoek is nodig om hierover definitieve conclusies te kunnen trekken. De resultaten van de moderatie hypothesen worden in dit onderzoek dan ook als verwaarloosbaar beschouwd.

Deze studie biedt zowel relevante theoretische implicaties voor vervolgonderzoek als praktische implicaties voor de Nederlandse VVT-sector.

Key words: Uitputting, transformationeel leiderschap, werkdruk, buitensporige bureaucratie (red tape), autonomie, VVT-sector, Nederlandse gezondheidszorg.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Samenvatting	2
<i>Key words:</i>	2
1. Inleiding	5
1.1 Aanleiding.....	5
1.2 Formulering onderzoeksvraag.....	6
2. Relevantie	7
2.1 Wetenschappelijke relevantie	7
2.2 Maatschappelijke- en praktische relevantie.....	8
3. Theoretisch kader	9
3.1 Uitputting.....	9
3.1.1 Belangrijkste veroorzakers van uitputting binnen de VVT-sector.....	10
3.2 Job Demands-Resources model (JD-R).....	11
3.3 Determinanten: werkdruk, buitensporige bureaucratie en autonomie.....	12
3.3.1 Werkdruk	12
3.3.2 Buitensporige bureaucratie (red tape).....	13
3.3.3 Autonomie.....	15
3.4 Transformationeel leiderschap.....	16
3.4.1 Transformationeel leiderschap en uitputting	17
3.4.2 Geïdealiseerde invloed.....	19
3.4.3 Inspirerende motivatie	20
3.4.4 Intellectuele stimulatie	21
3.4.5 Individuele aandacht	22
3.5 Hypothesen en conceptueel model.....	23
3.5.1 Conceptueel model.....	23
4. Methode	24
4.1 Onderzoeksdesign en procedure.....	24
4.1.1 Kwantitatief onderzoek: online enquête	24
4.2 Steekproef	25
4.3 Respondenten.....	25
4.4 Meetinstrumenten	27
4.4.1 Afhankelijke variabele: Uitputting	28
4.4.2 Transformationeel leiderschap.....	28
4.4.3 Werkdruk	29
4.4.4 Buitensporige bureaucratie (red tape).....	29
4.4.5 Autonomie.....	30
4.4.6 Controlevariabelen.....	31
4.5 kwantitatieve analyses	31
4.6 Betrouwbaarheid en validiteit	32
5. Resultaten	33
5.1 Beschrijvende statistieken.....	33
5.1.2 Correlaties	34

5.2 Lineaire Regressieanalyses	34
5.2.1 Toetsen hypothesen.....	35
5.2.2 Moderatiehypothesen.....	38
Hypothesen geïdealiseerde invloed.....	38
Hypothesen inspirerende motivatie.....	40
Hypothesen intellectuele stimulatie	42
Hypothesen: individuele aandacht	45
6. Discussie en conclusie	47
6.1 Discussie.....	47
6.2 Praktische implicaties.....	50
6.2.1 Praktische aanbevelingen terugdringen werkdruk	51
6.2.2 Praktische aanbevelingen terugdringen buitensporige bureaucratie.....	51
6.2.3 Praktische aanbevelingen transformationeel leiderschap	52
6.3 Limitaties en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek	52
6.5 Conclusie	53
Literatuurlijst.....	55
Bijlagen	70
Bijlage 1 – G-test.....	70
Bijlage 2 – Enquête versturen.....	70
2.1 Enquête uitvraag	70
2.2 Enquête vragen.....	71
Bijlage 3 - factoranalyse.....	75
3.1 Factoranalyse transformationeel leiderschap	75
3.2 Factoranalyse red tape.....	75
Bijlage 4 – Resultaten	75
Bijlage 4.1 – correlatietabel	76
Bijlage 4.2 – Descriptive statistics.....	76
Bijlage 4.3 - Toetsen hypothese 5a	77
Bijlage 4.4 – Toetsen hypothese 5b	78
Bijlage 4.5 – Toetsen hypothese 5c	80
Bijlage 4.6– Toetsen hypothese 6a	81
Bijlage 4.7– Toetsen hypothese 6b	83
Bijlage 4.8 - Toetsen hypothese 6c	84
Bijlage 4.9 - Toetsen hypothese 7a	85
Bijlage 4.10 - Toetsen hypothese 7b.....	87
Bijlage 4.11 - Toetsen hypothese 7c	88
Bijlage 4.12 - Toetsen hypothese 8a	89
Bijlage 4.13 - Toetsen hypothese 8b.....	91
Bijlage 4.14 - Toetsen hypothese 8c	93
Bijlage 5 - Resultaten PROCESS tool	95

1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de aanleiding en probleemstelling van dit onderzoek besproken. Vervolgens wordt het onderzoeksdoel en de onderzoeksvraag, die centraal staan in dit onderzoek, geformuleerd.

1.1 Aanleiding

De Nederlandse zorgsector staat momenteel onder druk en wordt geconfronteerd met verschillende HR-gerelateerde uitdagingen, zoals personeelstekorten, vergrijzing, hoge werkdruk, en aanzienlijke verloop- en verzuimcijfers (Nivel, 2023; CBS, 2022). Deze factoren hebben invloed op het leveren van kwalitatief goede zorg. Hoge werkdruk en werkstress kunnen potentieel alleen maar toenemen, aangezien er sprake is van een stijgende zorgvraag als gevolg van vergrijzing, terwijl er minder beroepsbevolking beschikbaar is (CBS, 2022). Voornamelijk de sector Verpleging, Verzorging en Thuiszorg (VVT) wordt zwaar getroffen door deze ontwikkelingen (CBS, 2022).

De VVT-sector staat bekend om het hoge percentage burn-outklachten onder medewerkers. Volgens het CBS meldde bijna 20 procent van de medewerkers in deze sector in 2018 burn-outklachten, terwijl het gemiddelde percentage in andere beroepen op 15 procent lag (CBS, 2019). Werk in de zorg wordt vaak als stressvol ervaren. In het tweede kwartaal van 2022 gaf maar liefst 50 procent van alle medewerkers in de Nederlandse zorg- en welzijnssector aan dat ze werkdruk als (veel) te hoog ervoeren. Een half jaar daarvoor was dat percentage nog 40 procent (CBS, 2022), wat wijst op een flinke stijging.

De hoge aanwezige werkdruk resulteert in werkstress, wat op zijn beurt leidt tot uitputting van medewerkers. Deze uitputting kan verschillende negatieve gevolgen hebben, zowel voor organisaties als voor medewerkers zelf (Zimmerman, 2022). Onderzoek heeft aangetoond dat hoge werkeisen, beperkte autonomie en buitensporige bureaucratie (red tape) factoren zijn die de hoge werkdruk en werkstress deels kunnen verklaren (Van Loon et al., 2013). Parveen en Adeinat (2019) ontdekten dat verschillende factoren die werkdruk veroorzaken mogelijk buiten de invloedssferen van leidinggevenden liggen. Echter, uit het onderzoek van Wiley en Sons (2013) blijkt dat leidinggevenden door middel van effectief leiderschap het welzijn van medewerkers op verschillende manieren kunnen beïnvloeden, variërend van het veroorzaken van werkdruk tot het positief verbeteren van het welzijn en de betrokkenheid van medewerkers.

Een interview met een HR-manager van een VVT-organisatie onthulde dat hij regelmatig in gesprek gaat met medewerkers, een gezonde levensstijl bevordert en zich richt op het realiseren van een goede werk-privébalans voor medewerkers (Voorst, 2023). Desondanks blijkt het voor leidinggevenden vaak lastig om grip te krijgen op verschillende factoren die het welzijn van medewerkers kunnen belemmeren en de kans op burn-out kunnen vergroten (Voorst, 2023).

Uitputting is één van de dimensies van burn-out. Uitputting ontstaat als gevolg van langdurige overbelasting of stress (Bianchi et al., 2015). Deze langdurige overbelasting of stress kan een gevolg zijn van een hoog ervaren werkdruk (Maslach, 2003). Uit onderzoek

blijkt dat ook de beperkte mate van autonomie en de aanwezigheid van buitensporige bureaucratie invloed hebben op uitputting (Leiter & Maslach, 2003). Uitputting is de dimensie van burn-out waarop organisaties enigszins invloed op kunnen uitoefenen (Bakker et al., 2003). Hoewel individuele factoren een rol spelen bij het ontstaan van uitputting, kan een organisatie een belangrijke rol spelen via het beïnvloeden van werkkenmerken (Bakker & Demerouti, 2007). Daarnaast zorgt focus op één dimensie van burn-out ervoor dat er diepgaande inzichten kunnen worden verkregen. De vraag is echter welke rol een leidinggevende hierin precies kan spelen: in hoeverre kan een leidinggevende de negatieve doorwerking van belastende werkeisen op uitputting van VVT-medewerkers verminderen?

Dit onderzoek richt zich specifiek op de rol van transformationeel leiderschap in de relatie tussen werkdruk, buitensporige bureaucratie en autonomie enerzijds en uitputting anderzijds. Het onderzoek vindt plaats binnen de sector Verpleging, Verzorging en Thuiszorg (VVT). Door de specifieke context van de VVT-sector te onderzoeken, wordt inzicht verkregen in de effectiviteit van transformationeel leiderschap als een mogelijke strategie om het welzijn van zorgmedewerkers binnen deze sector te bevorderen.

1.2 Formulering onderzoeksvraag

Zoals in de aanleiding benoemd, heeft de VVT-sector te maken met verschillende ontwikkelingen die de kwaliteit van de zorg beïnvloeden (CBS, 2022). De VVT-sector is een cruciale sector om de groeiende zorgvraag, in combinatie met de actuele vergrijzing, aan te kunnen. Het welzijn van medewerkers binnen de VVT-sector staat onder druk, dat blijkt uit de hoge burn-out cijfers. Deze hoge burn-outcijfers zijn binnen de zorg een actueel en veel besproken onderwerp. De hoge werkdruk resulteert in werkstress bij medewerkers en leidt op zijn beurt tot uitputting. Ondanks dat uit onderzoek blijkt dat factoren van het veroorzaken van burn-out mogelijk buiten de invloedssferen liggen van leidinggevendenden, blijkt uit verschillende onderzoeken dat leidinggevendenden wel degelijk invloed kunnen uitoefenen op het welzijn van medewerkers (Wiley & Sons, 2013; Tummers & Bakker, 2021).

In de wetenschap is er veel onderzoek gedaan naar de rol van leiderschap op de kwaliteit van werk in de zorg en de tevredenheid van patiënten. Echter is er nog beperkt onderzoek uitgevoerd naar de manier waarop leidinggevendenden binnen de Nederlandse VVT-sector de impact van werkeisen op het welzijn van medewerkers kunnen beïnvloeden. Dit onderzoek richt zich specifiek op de rol van transformationeel leiderschap. Transformationeel leiderschap wordt namelijk beschouwd als een effectieve leiderschapsbenadering die positieve resultaten kan opleveren, voor zowel medewerkers als organisaties (Bass & Riggio, 2006).

Om uitputting bij zorgmedewerkers te voorkomen, te verminderen en terug te dringen, is het belangrijk om onderzoek te doen naar de rol van leidinggevendenden op de impact van werkeisen op het welzijn van zorgmedewerkers. Om de rol van transformationeel leiderschap bij het verband tussen werkeisen en uitputting te kunnen verklaren, is er een kwantitatief onderzoek uitgevoerd. Het doel van dit onderzoek is te kijken in hoeverre transformationeel leiderschap een rol speelt in de relatie tussen werkeisen en uitputting van zorgmedewerkers binnen de VVT-sector. De centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt als volgt:

“In hoeverre is er een relatie tussen door VVT-medewerkers ervaren werkdruk, buitensporige bureaucratie (red tape) en autonomie enerzijds, en uitputting anderzijds, en in hoeverre wordt deze relatie gemodereerd door ervaren transformationeel leiderschap?”

2. Relevantie

In dit hoofdstuk wordt er een beschrijving gegeven van zowel wetenschappelijke relevantie als maatschappelijke- en praktische relevantie.

2.1 Wetenschappelijke relevantie

Het welzijn van medewerkers binnen de publieke sector verdient zoals benadrukt in het onderzoek van Tummers et al. (2015) meer aandacht. Werkstress vormt een belemmering voor het welzijn van zorgmedewerkers en kan uiteindelijk leiden tot uitputting en burn-out (Maslach, 2013). Onderzoek toont aan dat leiderschap invloed heeft op het welzijn van medewerkers (Wiley & Sons, 2013; Tummers & Bakker, 2021). Dit onderzoek naar de invloed van transformationeel leiderschap op de impact van werkeisen op de uitputting van de zorgmedewerkers binnen de VVT-sector, draagt bij aan het vergroten van aandacht voor het welzijn van medewerkers in de publieke sector. Daarnaast wordt er herhaaldelijk beroep gedaan op leiderschap in de zorg om complexe werk- en personeelsproblemen aan te pakken (Cummings et al., 2010). Dit onderzoek draagt bij aan het vervullen van een kennishiaat met betrekking tot effectieve leiderschapsstijlen in de Nederlandse zorgcontext.

Binnen de zorg is er uitgebreid onderzoek gedaan naar burn-out (Maslach et al., 2001; Shanafelt et al., 2012; Adriaenssens et al., 2015) en naar leiderschap in de zorg (Aboramadan & Dahleez, 2020). Verschillende studies hebben leiderschap in verband gebracht met kwaliteit van zorg, patiënten tevredenheid en medewerkerswelzijn. Tevens zijn er studies gepubliceerd die het verband tussen leiderschap en welzijn van zorgmedewerkers onderzoeken, waaruit onder andere blijkt dat leidinggevendenden het risico op uitputting kunnen verminderen (Franke & Felfe, 2011; Backman et al., 2018; Peiró en Rodriguez 2008). Echter zijn er in de wetenschap geringe onderzoeken te vinden die de modererende rol van transformationeel leiderschap onderzoeken tussen de relatie van werkeisen en welzijn van medewerkers. Deze modererende rol bestuderen voegt potentieel belangrijke inzichten toe, omdat het inzicht geeft in de mate waarin leidinggevendenden daadwerkelijk invloed kunnen uitoefenen op de impact van buitensporige bureaucratie, hoge werkdruk en autonomie. Daarnaast benadrukt Arnold (2017) dat het van belang is dat er voortdurend onderzoek wordt uitgevoerd om de relatie tussen transformationeel leiderschap en het welzijn van medewerkers te verklaren en passende aanbevelingen te formuleren. Hierdoor kent de actualiteit van dit onderzoek en het onderzoek naar de rol van transformationeel leiderschap tussen werkeisen en uitputting binnen de Nederlandse VVT-sector wetenschappelijke relevantie.

Tevens vult dit onderzoek een kennishiaat met betrekking tot de rol van leiderschap in het Job-Demands Resources-model van Demerouti et al. (2001). Hoewel er eerder onderzoeken zijn gedaan naar de rol en positie van leiderschap binnen het JD-R model, geeft de reviewstudie van Tummers en Bakker (2021) aan dat leiderschap het effect van werkeisen,

hulpbronnen en persoonlijke hulpbronnen kan veranderen. Zij benadrukken dat het modererende effect van leiderschap interessant is om te onderzoeken, voornamelijk in situaties met moeilijk veranderende werkomstandigheden. Sharma en Kirkman (2015) geven in hun reviewstudie inzicht in het feit dat er weinig onderzoek is gedaan naar de modererende rol van leiderschap. Eveneens tonen verschillende studies naar de rol van leiderschap binnen het JD-R model uiteenlopende resultaten. Dit alles zorgt ervoor dat dit onderzoek naar de modererende rol van leiderschap binnen deze context wetenschappelijke relevantie kent.

Tot slot benadrukken de onderzoeken van Jugde en Piccolo (2004) en Bass en Avoilo (1994) dat het opsplitsen van transformationeel leiderschap in vier dimensies kan resulteren in waardevolle inzichten om het fenomeen transformationeel leiderschap te begrijpen. Deze vier dimensies zijn naar mijn weten in de wetenschap nog niet eerder als modererende variabelen meegenomen in wetenschappelijk onderzoek. Daarnaast zijn de resultaten van onderzoek naar de rol van transformationeel leiderschap op het welzijn van medewerkers inconsistent (Tummers & Bakker, 2021). Alle bovengenoemde aspecten dragen bij aan de wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek.

2.2 Maatschappelijke- en praktische relevantie

Zoals eerder benoemd staat de zorgsector onder druk. Er is sprake van een hoge werkdruk wat resulteert in werkstress en daardoor uitputting van medewerkers, met verschillende negatieve gevolgen voor zowel werkgever als organisatie. Door de huidige krapte op de arbeidsmarkt is er sprake van personeelstekort en is het moeilijk om over voldoende zorgpersoneel te beschikken. Naast het personeelstekort heeft de maatschappij te maken met een stijgende zorgvraag en dubbele vergrijzing (CBS, 2022). De huidige krappe arbeidsmarkt zorgt voor een hoge werkdruk en werkstress bij medewerkers, beide factoren kunnen bijdragen aan uitputting van de zorgmedewerkers (Tummers et al., 2002). Dit alles zet de kwaliteit van de zorg onder druk en vraagt om verandering (Van der Aalst, 2019). Deze bovengenoemde vraagstukken vragen om een optimale inzet van het zorgpersoneel. Om zorgpersoneel gezond, energiek en vitaal te houden is focus op het welzijn van de medewerkers belangrijk. Volgens onderzoek van Bakker (2002) is er een aantoonbare relatie tussen leiderschap en de gedragingen van medewerkers. Het is van belang om te kijken in hoeverre leidinggevend een rol kunnen spelen bij het welzijn en de uitputting van zorgmedewerkers binnen de VVT-sector, ondanks de aanwezige factoren die mogelijk buiten de invloedssferen van leidinggevend liggen.

Dit onderzoek kent maatschappelijke relevantie omdat het inzicht geeft in hoeverre leidinggevend een rol kunnen spelen op de impact van werkeisen op de uitputting van zorgmedewerkers. Juist nu wanneer de zorg onder druk staat, is het belangrijk om te kijken op welke manier leidinggevend invloed kunnen hebben op de uitputting van medewerkers. Op deze manier kan de uitputting van zorgmedewerkers teruggedrongen worden en het welzijn van zorgmedewerkers worden gewaarborgd. Dit allen heeft een positief effect op de huidige problematieken binnen de zorgsector, waardoor de levering van kwaliteitszorg gewaarborgd wordt.

Het waarborgen van het welzijn van medewerkers, zorgt ervoor dat verloop- en verzuimcijfers binnen de zorg worden teruggedrongen (Johnson et al., 2017). Aangezien we

te maken hebben met een krappe arbeidsmarkt en veel personeelstekorten in de zorg, is het van belang dat het welzijn van zorgmedewerkers wordt gewaarborgd om verzuim- en verloopcijfers laag te houden en het huidige personeel te kunnen behouden. Daarom draagt dit onderzoek naar de rol van transformationeel leiderschap op welzijn van medewerkers bij aan de maatschappelijke relevantie.

Dit onderzoek geeft inzicht in de rol van leidinggevend en op de impact van werkeisen op uitputting van zorgmedewerkers. Dit kent praktische relevantie voor zorgorganisaties die uitputting van zorgmedewerkers willen voorkomen en terugdringen. De resultaten van dit onderzoek moeten inzicht geven in hoeverre transformationeel leiderschap effect heeft en daarnaast welke gedragingen van transformationeel leiderschap positieve en welke negatieve effecten hebben tussen werkeisen en uitputting van het zorgpersoneel binnen de VVT-sector. Tevens kunnen zorginstellingen belemmeringen omtrent leidinggevend aanpakken om uitputting terug te dringen en te voorkomen, hierdoor kan het welzijn van het personeel worden bevorderd. Eveneens geeft dit onderzoek inzicht in welke rol leidinggevend kunnen spelen ondanks de institutionele context van de zorgsector, denk aan de aanwezigheid van buitensporige bureaucratie (Van Loon et al., 2013). De HR-afdelingen van de zorginstellingen kunnen naar aanleiding van dit onderzoek passende implementaties en eventuele instrumenten doorvoeren wat betreft de huidige leiderschapsstijl en ervaren werkeisen. Dit allen zorgt ervoor dat dit onderzoek, naast wetenschappelijke relevantie, maatschappelijke- en praktische relevantie kent.

3. Theoretisch kader

3.1 Uitputting

Uitputting wordt in de wetenschap gezien als één van de drie dimensies van burn-out, gedefinieerd door Maslach (1982). Burn-out wordt gekenmerkt door extreme vermoeidheid of uitputting, depersonalisatie en een verminderd vertrouwen in eigen competenties. Burn-out is een psychologische reactie op langdurige werkstress (Halbesleben & Demerouti, 2005). Deze studie richt zich expliciet op de dimensie uitputting. Door op de dimensie uitputting te concentreren kunnen er in dit onderzoek meer diepgaande inzichten worden verkregen van wat de impact is van werkeisen op uitputting en de rol van transformationeel leiderschap daarbij. Daarnaast is het juist in een context waar men kampt met een hoge werkdruk interessant om focus aan te brengen op uitputting, omdat uitputting een prominente rol kan spelen op het welzijn en de prestaties van de medewerkers (Demerouti et al., 2003).

Uitputting wordt beschreven als een toestand van extreme fysiek en mentale vermoeidheid (Maslach et al. 2001). Het ontstaat als gevolg van langdurige overbelasting of stress (Bianchi et al., 2015). Onderzoek wijst uit dat uitputting mede veroorzaakt wordt door hoge werkdruk en sociale conflicten op de werkvloer (Maslach, 2003). In de wetenschappelijke literatuur wordt uitputting vaak aangeduid als 'job strain'. Dit verwijst naar een situatie waarin er sprake is van hoge werkeisen (job demands) in combinatie met een beperkte controle of autonomie over het werk (job control) (Karasek, 1979).

Uitputting heeft zowel op individueel als op organisatorisch niveau negatieve gevolgen. Het is belangrijk om zich bewust te zijn van het feit dat de gevolgen van uitputting kunnen variëren en sterk afhankelijk zijn van zowel individuele als contextuele factoren. Allereerst zorgt het voor een verminderde fysieke en mentale gezondheid van de medewerker (Maslach et al., 2001). Dit resulteert mede in het een vermindering van werkprestaties en productiviteit van de medewerker (Demertoui et al., 2001). Daarnaast kan uitputting resulteren in een verhoogd verzuim- en verlooppercentage voor organisaties volgens Schaufeli et al. (2004), medewerkers die last hebben van uitputting hebben namelijk een grote kans op verzuim of zullen de organisatie sneller verlaten, hierdoor zal het verlooppercentage stijgen. Dit alles heeft negatieve gevolgen voor de organisatie, zowel op productiviteit als op kosten. Tot slot zorgt uitputting voor een vermindering van tevredenheid van medewerkers en voor een afname in betrokkenheid van medewerkers (Bakker et al., 2004). Al met al heeft uitputting negatieve gevolgen voor zowel organisatie als medewerker en is het belangrijk om uitputting tegen te gaan.

3.1.1 Belangrijkste veroorzakers van uitputting binnen de VVT-sector

De VVT-sector kampt met hoge burn-out cijfers, evenzo met hoge uitputting van zorgmedewerkers. Een van de oorzaken van deze cijfers is de hoge werkdruk die wordt ervaren in de zorg (CBS, 2019). Onderzoek toont aan dat 48 procent van de zorgmedewerkers een hoge werkdruk ervaart en velen verwachten dat dit de aankomende tijd alleen maar zal toenemen (Stalenhoef, 2022). Volgens het CBS (2019) wordt hoge werkdruk deels verklaard door de regeldruk en administratieve lasten binnen de zorg. Daarnaast spelen ook andere factoren een rol, zoals de krappe arbeidsmarkt en demografische ontwikkelingen. Er is sprake van een dubbele vergrijzing, wat leidt tot een krappe arbeidsmarkt en daarnaast is er sprake van een groeiende zorgvraag (Bijl, Boelhouwe & Wennekers, 2017).

Het rapport van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (2021) geeft inzicht in het feit dat medewerkers in de zorg hoge taakeisen hebben en tegelijkertijd een lage mate van autonomie ervaren. Uit onderzoek van het CBS (2021) blijkt dat medewerkers te weinig tijd hebben om persoonlijke aandacht aan patiënten te besteden en dat minder dan de helft zelf beslissingen kan nemen in welke volgorde werkzaamheden worden uitgevoerd, wat wijst op een gebrek aan autonomie. Gebrek aan autonomie is een oorzaak van hoge werkdruk volgens Smulders en Houtman (2004). Zoals benoemd worden regel- en administratieve lasten gezien als een belangrijke reden voor de ervaren werkdruk binnen de zorg. Regel- en administratieve lasten wordt door 62.8 procent van de respondenten benoemd als reden voor de toegenomen druk in de zorg (CBS, 2021).

Red tape, zoals beschreven door Knies en Leisink (2016, p.36), verwijst naar regels die een last vormen voor naleving, maar geen effectieve bijdrage leveren aan het functionele doel ervan. In dit onderzoek wordt red tape ook wel aangeduid als buitensporige bureaucratie. Onderzoek toont aan dat omslachtige regels ervoor zorgen dat medewerkers veel tijd besteden aan papierwerk dat geen nut heeft (Knies & Leisink, 2016; Brewer & Walker, 2010a; Pandey & Moynihan, 2006). In de VVT-sector is er veel sprake van bureaucratie, waarbij het principe van red tape/buitensporige bureaucratie een grote rol speelt gezien de hoge ervaren regel- en administratieve druk. Buitensporige bureaucratie blijkt de mate van autonomie van

medewerkers te verminderen, omdat dit leidt tot een toename van regels die de autonomie beperken (Tummers et al., 2015). Volgens Knies en Leisink (2013) zijn er binnen de publieke sector twee onderscheidende aspecten, namelijk 'public service motivation' en 'red tape'. Public service motivation heeft een positief effect op organisatie-uitkomsten, terwijl red tape een negatief effect heeft op de organisatie-uitkomsten.

Samengevat zijn hoge werkdruk, buitensporige bureaucratie en beperkte mate van autonomie drie kenmerken die zorgen voor belemmeringen in het functioneren van zorgmedewerkers binnen de VVT-sector, zich resulterende in een groter risico op uitputting. In onderstaande paragraaf wordt dit effect nader getheoretiseerd aan de hand van het Job Demands-Resources model. Vervolgens worden de individuele uitputtingseffecten van de drie determinanten uitgelegd.

3.2 Job Demands-Resources model (JD-R)

Een van de meeste gebruikte modellen binnen de arbeidspsychologie is het Job Demands-Resources (JD-R) model van Demerouti et al. (2001). Het huidige model beschrijft de relaties tussen werkkenmerken (job demands en job resources) en werkuitkomsten, waarbij rekening wordt gehouden met persoonlijke kenmerken. Dit model veronderstelt dat de aanwezigheid van een hoog niveau van job resources leidt tot hoge job performance via een hoog niveau van motivatie. Daarnaast wordt verwacht dat de hoge functie-eisen leiden tot een negatief effect op gezondheidsuitkomsten, door het hoge niveau van overbelasting. Ten slotte wordt er in dit model verondersteld dat taakeisen en hulpbronnen invloed op elkaar hebben. Sinds 2001, wanneer het JD-R model is gepubliceerd, is het model vaak gewijzigd en uitgebreid. Dit model biedt een sterk theoretisch kader om inzicht te krijgen in de concepten en de samenhang daarvan in dit onderzoeksmodel.

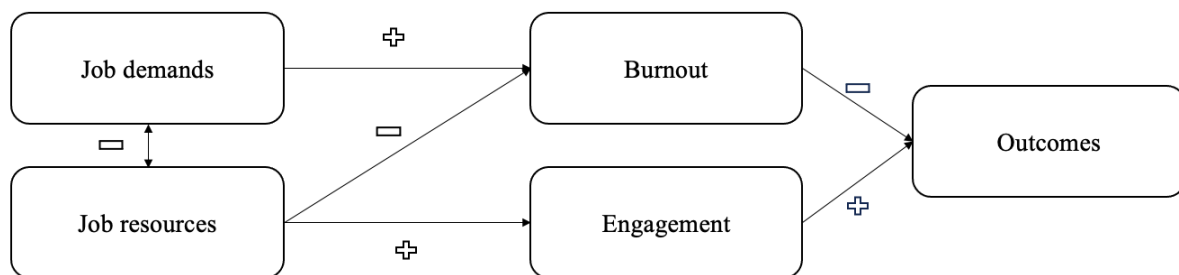
Het JD-R model is gepubliceerd door Demerouti et al. (2001), met als doel inzicht te geven in oorzaken van burn-out. Volgens Boxall en Purcell (2016) is het model een nuttig hulpmiddel om de intrinsieke kwaliteit van het werk te analyseren. Het JD-R model beschouwt deelname aan werk als het genereren van twee processen, het motiverende proces enerzijds en de taakeisen anderzijds (Boxall & Purcell, 2016). Het JD-R model veronderstelt dat de specifieke risicofactoren die samenhangen met stress kunnen worden ingedeeld in twee categorieën: job demands en job resources. Het model kan toegepast worden op een groot aantal sectoren en kan gebruikt worden om het welzijn en de prestaties van de medewerkers te verbeteren (Demerouti et al., 2001).

Het JD-R model ziet spanning als een gevolg van disbalans tussen de eisen van de functie en de middelen die aan de medewerker worden verstrekt om aan de eisen te voldoen (Demerouti et al., 2001). Job resources zijn gerelateerd aan de motivatie van medewerkers. Voorbeelden van job demands zijn: zwaar lichamelijk werk, tijdsdruk, werkdruk, buitensporige bureaucratie, conflicten en baanonzekerheid. Voorbeelden van job resources zijn: prestatiefeedback, werkcontrole en ondersteuning van leidinggevenden (Boxall & Prucell, 2016; Schaufeli & Taris, 2014). Demerouti et al. (2001) geven aan dat werkeisen niet altijd per definitie slecht zijn. Stressvolle werkeisen komen voor wanneer de inspanning die nodig is om aan de werkeisen te voldoen te hoog is en de energiebronnen onvoldoende zijn (Schaufeli & Taris, 2003).

Het JD-R model stelt dat het investeren in energiebronnen een belangrijke factor is in het bereiken van organisatieresultaten. Het model concludeert dat wanneer medewerkers voldoende mate van steun, autonomie en feedback ontvangen, dit een bron van energie zal zijn. Bijgevolg kunnen medewerkers meer stress verdragen (Demerouti et al., 2006).

Zoals bovenstaand genoemd zijn aanwezig hoge werkdruk, buitensporige bureaucratie en beperkte mate van autonomie factoren die volgens de wetenschap invloed uitoefenen op de uitputting van zorgmedewerkers. Gezien het JD-R model kunnen werkdruk en buitensporige bureaucratie gezien worden als job demands, autonomie kan gezien worden als een job resource die gerelateerd is aan de motivatie van medewerkers. Transformationeel leiderschap, wat in dit onderzoek wordt onderzocht, wordt volgens de literatuur ook gezien als een job resource. Onderstaand is een systematisch weergave geschetst van het JD-R model (Demerouti et al., 2001).

Figuur 1 - JD-R model (Demerouti et al., 2001).



3.3 Determinanten: werkdruk, buitensporige bureaucratie en autonomie

3.3.1 Werkdruk

Het begrip werkdruk verwijst vaak naar een disbalans tussen de eisen van de taak, het vermogen om het werk goed uit te kunnen voeren en de context van het werk. Werkdruk wordt volgens Wiezer et al. (2016, p.3) gedefinieerd als: *“Een situatie waarin er een disbalans is ontstaan tussen inhoudelijke eisen van het werk, de context van het werk en het vermogen van de medewerker om het werk goed uit te voeren.”* Oerlemans (2013) definieert werkdruk als een onbalans tussen werkbelasting en belastbaarheid van een medewerker. Hiervan is sprake wanneer de hoeveelheid werk en de tijd waarin het werk voldaan moet worden, het vermogen van de medewerker overstijgt (Oerlemans, 2013). Door de combinatie van te weinig steun en beperkte regelmogelijkheden, kan werkdruk resulteren in werkstress. Wanneer er sprake is van werkstress, kan dit een risico vormen voor de gezondheid van de medewerker, aldus Oerlemans (2013). Voor dit onderzoek wordt de definitie van Wiezer et al. (2016) aangehouden. Het is van belang dat er rekening wordt gehouden met de context van de organisatie en de VVT-sector. Ook bij het opstellen van een passend HR-beleid is het volgens Boxall en Purcell (2016) belangrijk om rekening te houden met de context van een organisatie, om passende implementaties te kunnen doen.

Werkdruk kan op lange termijn verschillende negatieve gevolgen hebben, namelijk: ongewone vermoeidheidsklachten, psychische vermoeidheid, overspanning, gevoelens van uitputting en somberheid, burn-out en andere psychische aandoeningen (Oerlemans, 2013). Echter zijn er ook verschillende onderzoeken die bewijzen dat werkdruk niet altijd direct als negatief geïnterpreteerd hoeft te worden, zoals het onderzoek van Bakker en Sanz-Vergel (2013). Toch laten de resultaten zien dat dat werkdruk meer als belemmering wordt gezien dan als uitdaging binnen de zorg.

Werkdruk en uitputting

Zoals bovenstaand genoemd kan werkdruk een oorzaak zijn van uitputting. Dit is een gevolg van verschillende factoren, zowel fysiek als psychologisch. Uit een meta-analyse studie van Hakanen et al. (2006) blijkt dat werkdruk een sterke positieve relatie heeft met symptomen van burn-out. Volgens Taris et al. (2017) kan werkdruk een langdurige staat van stress bij medewerker veroorzaken. Langdurige stress kan leiden tot uitputting van zowel het lichaam als de geest, hierdoor neemt het risico tot uitputting bij medewerkers toe (Taris et al., 2017). Daarnaast kan hoge werkdruk zorgen voor verhoogde inspanning van medewerkers om aan de verwachtingen te voldoen, dit resulteert in prestatiedruk, lange werkuren en intensieve taken. Uit onderzoek van Demerouti et al. (2001) blijkt dat deze langdurige hoge inspanning kan leiden tot mentale en fysieke uitputting. Door de aanwezigheid van hoge werkdruk, kunnen de beschikbare hulpbronnen beperkt worden, zoals tijd en sociale steun. Volgens het onderzoek van Bakker en Demerouti (2007) kan een gebrek aan hulpbronnen zorgen voor een vermindering van veerkracht, waardoor het voor medewerker moeilijker is om met werkdruk om te gaan, dit kan leiden tot uitputting. Tot slot is er bij de aanwezigheid van hoge werkdruk, een gebrek aan tijd om voldoende herstelmogelijkheden te kunnen bieden, zowel fysiek als mentaal (Sonnentag & Fritz, 2014). Voor medewerkers die werkdruk ervaren is voldoende herstelmogelijkheid belangrijk, zo niet dan kan dit leiden tot uitputting (Sonntag & Fritz, 2015). Zoals het JD-R model laat zien kunnen job demands, zoals hoge werkdruk, worden gebalanceerd door job resources, wanneer er te weinig job resources aanwezig zijn kan dit negatieve gevolgen hebben voor het welzijn van medewerkers (Demerouti et al., 2001).

Zoals uit bovenstaande literatuur blijkt, blijkt werkdruk positief samen te hangen met uitputting. De verwachting is dan ook: hoe meer werkdruk zorgmedewerkers ervaren, hoe groter de kans tot uitputting is. Deze verwachting is weergegeven in de onderstaande hypothese.

Hypothese 1: Er is een positieve samenhang tussen door VVT-medewerkers ervaren werkdruk en hun uitputting.

3.3.2 Buitensporige bureaucratie (red tape)

Red tape wordt in de wetenschap vaak gedefinieerd naar bureaucratische procedures, formaliteiten en administratieve regels die vaak als omslachtig, tijdrovend en hinderlijk worden beschouwd. In dit onderzoek is er voor gekozen om de term “*buitensporige bureaucratie*” als synoniem voor red tape te gebruiken. Bozeman (1993) definieert

buitensporige bureaucratie als “Regels, voorschriften en procedures die van kracht blijven en een nalevingslast voor de organisatie met zich meebrengen, maar geen effect hebben voor het functionele doel van de regels.” (Knies & Leisink, 2016; Bozeman, 1993 p. 283).

Buitensporige bureaucratie benadrukt de negatieve aspecten van complexiteit en bureaucratie in procedures en processen vanuit institutionele druk. Buitensporige bureaucratie wordt gezien als een negatief concept dat zorgt voor frustraties bij medewerkers, omdat het de doelen van medewerkers belemmert (Brewer & Walker 2010a; Moynihan en Pandey 2007; Pandey en Scott 2002) en daarnaast wordt het gezien als iets wat niet tot iets positiefs kan leiden (Bozeman 1993; Scott en Pandey 2002).

In de wetenschappelijke literatuur zijn twee dimensies van red tape vaak prominent aanwezig, deze twee dimensies zijn bij het ontwikkelen van een juiste meetschaal voor red tape door Van Loon et al. (2016) meegenomen. Buitensporige bureaucratie wordt in de literatuur met regelmaat onderverdeeld in “nalevingslast” en “gebrek aan functionaliteit” (Bozeman, 1993). De dimensie *nalevingslast* houdt in dat medewerkers zich bezwaard voelen om de regels uit te voeren, omdat het buitensporig veel tijd en energie vraagt, of omdat het complex of frustrerend is (Van Loon et al., 2016). De tweede dimensie *gebrek aan functionaliteit* houdt in dat medewerkers geen effectiviteit voor het functionele doel van de regels ervaren. Het onderscheid in deze twee dimensies is belangrijk volgens Van Loon et al. (2016). In de literatuur wordt red tape namelijk vaak gezien als één dimensie, de dimensie nalevingslast. Echter stellen Van Loon et al. (2016) dat dit geen voldoende voorwaarde is om een regel of procedure als buitensporige bureaucratie te ervaren. Sommige regels zijn namelijk de moeite waard om uit te voeren, daarom is een tweede kenmerk nodig om red tape te onderscheiden van belastende regels in het algemeen (Van Loon et al., 2016). Bozeman (2012) omschrijft deze tweede dimensie dus als “geen effectiviteit voor het functionele doel van de regels”, maar moet begrepen worden als “geen functionaliteit” (Van Loon et al, 2016; Bozeman 2012, p. 257).

Het onderscheid van de twee dimensies in de meetschaal van Van Loon et al. (2016), is volgens hen belangrijk om de ervaringen wat betreft red tape van eerstelijns medewerkers te meten. In veel onderzoeken is er onderzoek gedaan naar red tape en de ervaring van managers, volgens Van Loon en collega's (2016) weten medewerkers binnen het primaire proces meer over de specifieke regels die hun werk beïnvloed. Deze meetschaal focust zich op eerstelijns medewerkers. Hierbij gaat bureaucratie verder dan managementsubsystemen, door dieper te gaan en vele routinematige en niet-managementtaken mee te nemen. Het onderscheid geeft een beter inzicht in de ervaringen van eerstelijns medewerkers wat betreft buitensporige bureaucratie (Van Loon et al., 2016).

Buitensporige bureaucratie en uitputting

Zoals eerder benoemd wordt regel- en administratieve last binnen de VVT-sector vaak gezien als een werkeis. De zorgsector heeft vanuit de institutionele druk te maken met buitensporige bureaucratie. Dit heeft volgens onderzoek negatieve invloed op het presteren en welzijn van de medewerkers (Knies & Leisink, 2016 p.36; Bozeman 1993). Buitensporige bureaucratie is volgens verschillende onderzoeken een voorspeller van uitputting (Bakker et al., 2003; Bozeman, 2012). Buitensporige bureaucratie leidt tot uitputting doordat de controle en

autonomie van een medewerker beperkt worden (Bakker et al. 2003), het moeten voldoen aan regels en procedures kan leiden tot gevoelens van uitputting en machteloosheid. Het onderzoek van Bakker et al. (2003) toont aan dat de aanwezige buitensporige bureaucratie verband houdt met hogere niveaus van uitputting.

Daarnaast draagt buitensporige bureaucratie bij aan een vermindering van job tevredenheid. Uit het onderzoek van Burke en Mikkelsen (2006) blijkt dat een toename van bureaucratische regels en procedure, gepaard gaat met een afname van tevredenheid van medewerkers. Een lagere job tevredenheid van medewerkers, draagt op zijn beurt bij aan gevoel van uitputting (Burke & Mikkelsen, 2006). Tevens kan buitensporige bureaucratie emotionele belasting meebrengen. Het omgaan met bureaucratische procedures en hindernissen kan mentaal uitputtend zijn. De studie van Maslach en Jackson (1981) toonde aan dat de bureaucratische eisen in een sociale dienstverlening verband hield met emotionele belasting en uitputting. Tot slot blijkt uit een systematische review studie uit 2016, dat buitensporige bureaucratie de kwaliteit van zorg beïnvloed. Dit onderzoek wees uit dat buitensporige bureaucratie negatieve gevolgen heeft voor de tijd die zorgmedewerkers hebben aan directe patiëntenzorg. Deze factoren kunnen volgens dit onderzoek leiden tot uitputting (Stoddart et al., 2020).

Naar aanleiding van bovenstaande literatuur is hypothese 2 geformuleerd. De verwachting is dat ervaren buitensporige bureaucratie positief samenhangt met uitputting van zorgmedewerkers binnen de VVT-sector. Met andere woorden: hoe meer buitensporige bureaucratie medewerkers ervaren, des te meer uitputting zal optreden.

Hypothese 2: Er is een positieve samenhang tussen door VVT-medewerkers ervaren buitensporige bureaucratie en hun uitputting.

3.3.3 Autonomie

De mate van ervaren autonomie heeft invloed op het welzijn van zorgmedewerkers (Tims et al., 2014). Beperkte mate van autonomie wordt gezien als een oorzaak voor hoge werkdruk en daarnaast staat het ook in verband met burn-out klachten. In de literatuur worden er verschillende definities gegeven aan het concept autonomie. Hackman en Oldham (1975) definiëren autonomie als: “*De mate waarin het werk aanzienlijke vrijheid, onafhankelijkheid en beslissingsruimte biedt aan medewerkers bij het indelen van het werk en het bepalen van de gebruikte methoden om het werk uit te voeren*” (Hackman & Oldham, 1975 p.162). Braeugh (1985) definieert autonomie als volgt: “*De mate van controle of beslissingsruimte die medewerkers kunnen uitoefenen met betrekking tot het inplannen van werk, werkmethoden en werkcriteria*” (Braeugh, 1985). Voor dit onderzoek is de definitie van Braeugh (1985) aangehouden.

Uit diverse studies blijkt dat een werkcontext die autonomie ondersteunt, bevorderlijk is voor zelfmotivatie (Baard et al., 2004; Deci et al., 1987), werktevredenheid (Deci et al., 1987) en daarnaast de prestaties van medewerkers ten goede komt (Baard et al., 2004). Warr (1987) stelt dat autonomie één van de vijf componenten is die van invloed is op de mentale gezondheid van medewerkers. Tevens beweert Bijl (2009) dat meer vrijheid door autonomie resulteert in meer vertrouwen in de werkgever. Hoge mate van autonomie leidt tot een hogere

medewerkerstevredenheid en draagt bij aan een vermindering van ervaren stress (Thompson & Prottas, 2006). Tot slot verklaart de Self-determination theorie van Ryan en Deci (2020) dat bevrediging in drie basisvoorwaarden, waaronder autonomie, de basis is van motivatie die leiding en energie geven aan het gedrag van medewerkers. Wanneer een medewerker voldoende motivatie bezit, is de kans tot uitputting kleiner, dit blijkt ook uit het JD-R model van Demerouti et al. (2001).

Autonomie en uitputting

Uit onderzoek blijkt dat beperkte mate van autonomie tot uitputting kan leiden (Bogaert et al.; Panagioti et al., 2017). Een systematische review studie van Panagioti et al. (2017) concludeerde dat een hoge mate van autonomie geassocieerd is met lagere niveaus van burn-out en een beter welzijn van zorgverleners. Beperkte mate van autonomie voor medewerkers houdt in dat ze weinig controle of beslissingsbevoegdheid hebben over hun werk. Dit kan leiden tot machteloosheid, gebrek aan voldoening en frustratie. Dit kan op zijn beurt bijdragen aan uitputting (Bakker et al., 2003). Het stimuleren en creëren van een werkomgeving waarin zorgverleners autonomie hebben in de vorm van zeggenschap over hun eigen taken, planning en besluitvorming kan volgens de studie van Bogaert et al. (2015) bijdragen aan een hogere job tevredenheid, dit zorgt voor lagere niveaus van uitputting.

Op basis van bovengenoemde literatuur is de verwachting dat autonomie een negatieve samenhang heeft met uitputting. Met andere woorden: hoe meer autonomie medewerkers ervaren, des te minder uitputting zal optreden. Deze verwachting wordt in dit onderzoek getoetst doormiddel van onderstaande hypothese.

Hypothese 3: Er is een negatieve samenhang tussen door VVT-medewerkers ervaren autonomie en hun uitputting.

3.4 Transformationeel leiderschap

Transformationeel leiderschap is tot heden de meest bestudeerde leiderschapsbenadering (Antonakis et al., 2021). Bij transformationeel leiderschap houdt de leidinggevende zich bezig met de behoeften en persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers. De focus bij transformationeel leiderschap ligt volgens Bass en Riggio (2006) op inspiratie en motivatie, dit draagt bij aan welzijn en tevredenheid van medewerkers, wat resulteert in een positief effect op de organisatieprestaties (Gillet et al, 2013).

De taak van transformationeel leiderschap is om de belangen van een organisatie en de belangen van de medewerkers op elkaar af te stemmen (Bas, 1999). Volgens Bas (1999) hebben de veranderingen in de markt ertoe geleid dat leiders meer transformationeel moeten worden om effectief leiding te kunnen blijven geven. Bij transformationeel leiderschap is het van belang dat medewerkers sterker worden gemaakt door ontwikkeling van het individu en van het team. Hierbij speelt hoge betrokkenheid gericht op kwaliteit, effectiviteit en service een belangrijke rol (Bas, 1999). Transformationeel leiderschap bevordert autonomie en uitdaging binnen het werk, dit is belangrijk om het werkplezier en het welzijn van medewerkers te bevorderen (Bas, 1999).

Bas (1999) definieert transformationeel leiderschap als volgt: “Een manier van leiderschap dat de volger voorbij het onmiddellijke eigenbelang brengt door geïdealiseerde invloed (Charisma), inspiratie, intellectuele stimulering, of geïndividualiseerde overweging” (p.11). Jacobsen en Andersen (2015) definiëren transformationeel leiderschap als volgt: “Een reeks gedragingen die erop gericht zijn een visie te ontwikkelen, te delen en te onderhouden die bedoeld is om werknemers aan te moedigen om voorbij het eigenbelang te gaan en organisatiedoelen te bereiken” (p.832). Bij beide definities staat het bevorderen van de organisatiedoelende centraal. Voor dit onderzoek wordt de definitie van Jacobsen en Andersen (2015) aangehouden, deze definitie sluit aan bij de kern van de definitie van Bass (1999).

In de wetenschap wordt transformationeel leiderschap vaak onderverdeeld in vier Verschillende dimensies. De vier dimensies luiden als volgt: geïdealiseerde invloed, inspirerende motivatie, intellectuele stimulatie en individuele aandacht. Deze dimensies worden onderstaand verder toegelicht. Verschillende wetenschappelijke onderzoeken hebben een positieve samenhang laten zien tussen de motivatie en prestatie van medewerkers en het gebruik van transformationeel leiderschap (Bass, 1985; Cummings et al., 2010). De positieve resultaten als gevolg van transformationeel leiderschap suggereren dat het gebruik van transformationeel leiderschap positief effect heeft op medewerkers welzijn en organisatie uitkomsten. Echter laat de review studie van Arnold (2017) ook zien dat er niet altijd significante verbanden gevonden zijn tussen transformationeel leiderschap en het welzijn van medewerkers. Uit het onderzoek van Franke en Felfe (2011) komt naar voren dat de dimensies intellectuele stimulatie en inspirerende motivatie, dimensies zijn die als veeleisend en minder ondersteunend ervaren kunnen worden. Seltzer et al. (1989) merkten op dat deze twee dimensies ervoor kunnen zorgen dat medewerkers minder aan zichzelf denken en eigen behoeften verwaarlozen. Zij stellen dat de wens om de daden van de leider te evenaren ervoor kan zorgen dat ze willen voldoen aan de hoge normen, hierdoor kan er druk en overbelasting ontstaan. Dit draagt niet bij aan de afname van spanning (Franke & Felfe, 2011; Seltzer et al. 1989). Hieruit kan gesteld worden dat er geen consensus is over de resultaten over de invloed van transformationeel leiderschap op het welzijn van medewerkers, dit wordt ook in de review studie van Tummers en Bakker (2021) benadrukt.

3.4.1 Transformationeel leiderschap en uitputting

In deze paragraaf wordt ingegaan op hoe transformationeel leiderschap en uitputting samenhangen. Allereerst wordt er gekeken naar het directe verband tussen transformationeel leiderschap en uitputting, vervolgens wordt ingegaan op de modererende rol van transformationeel leiderschap.

3.4.1.1 Directe rol van transformationeel leiderschap

Diverse studies naar de impact van leidinggevend en op arbeidsbelasting laten zien dat leidinggevend en een belangrijke rol spelen in het welzijn van medewerkers (Falke & Felke, 2011; Skakon et al., 2010). In de wetenschap wordt transformationeel leiderschap vaak in verband gebracht met positieve organisatie resultaten, zoals hogere werktevredenheid,

werkbetrokkenheid, verhoogde intrinsieke motivatie, verminderen van arbeidsbelasting, psychische gezondheid, vergroten positief zelfbeeld, positieve werkomgeving en tot slot hogere mate van autonomie en sociale steun (Semmer et al., 2006; Shamir et al., 1993; Bakker & Schaufeli, 2008; Breevaart et al., 2014; Nielsen et al., 2008). Dit zijn factoren die kunnen bijdragen aan het verminderen van de kans op uitputting. Vanuit deze onderzoeken kan er verwacht worden dat transformationeel leiderschap negatief samenhangt met uitputting.

In het onderzoek van Bakker et al. (2004) wordt benadrukt dat juist de context van een organisatie belangrijk is om conclusies te kunnen trekken, dus een onderzoek in de specifieke zorgcontext noodzakelijk is om te kunnen stellen dat deze factoren daadwerkelijk bij kunnen dragen aan het verminderen van uitputting van zorgmedewerkers. Zo laat onderzoek van Nielsen en collega's (2008) beperkt bewijs zien voor een directe relatie tussen leiderschapsgedragingen en welzijn van gemeenteambtenaren. Franke & Felke (2011) benoemen dat er inconsistenties zijn in de onderzoeksbevindingen naar het effect van transformationeel leiderschap op uitputting en dat er meer onderzoek nodig is. Omdat het bewijs tot nu toe echter overwegend een negatieve samenhang van transformationeel leiderschap op uitputting laat zien, is onderstaande hypothese opgesteld. Er wordt verwacht dat hoe meer transformationeel leiderschap er wordt ervaren, hoe minder kans is op uitputting van de zorgmedewerkers binnen de VVT-sector.

Hypothese 4: *Er is een negatieve samenhang tussen door VVT-medewerker ervaren transformationeel leiderschap en hun uitputting.*

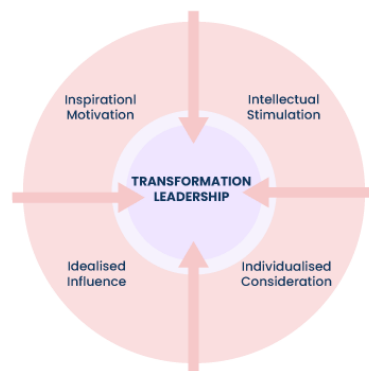
3.4.1.2 Modererende rol van transformationeel leiderschap

Zoals bovenstaand benoemd is er gering onderzoek uitgevoerd naar de modererende rol van transformationeel leiderschap tussen werkeisen en het welzijn van medewerkers. In de review studie van Tummers en Bakker (2021) komt sterk naar voren dat transformationeel leiderschap als modererende variabele interessant is om te onderzoeken bij lastig te veranderen arbeidsomstandigheden. In deze reviewstudie zijn 139 studies geanalyseerd die de relatie tussen leiderschap en het JD-R model bestuderen (Tummers & Bakker, 2021). Deze reviewstudie heeft in het totaal 19 studies meegenomen waarbij leiderschap modereert tussen job demands en drie studies die job resources modereren. Tummers en Bakker (2021) stellen dat leiderschap een moderator kan zijn. Zij stellen dat het effect van taakeisen, werkmiddelen of persoonlijke middelen kan veranderen. Vooral wanneer werkomstandigheden moeilijk te veranderen zijn, zijn dit soort modererende variabelen effecten interessant om te onderzoeken (Tummers & Bakker, 2021). In de studie van Breevaart en Bakker (2018) kwam naar voren dat transformationeel leiderschap de effecten van belemmerende en uitdagende eisen op werkbetrokkenheid van medewerkers modereert (Tummers & Bakker, 2021, p 7). Deze studie liet zien dat transformationeel leiderschap de werkbetrokkenheid van medewerkers verhoogde op dagen die gekenmerkt werden door uitdagende taakeisen en daarnaast ook de werkbetrokkenheid beschermde op dagen die gekenmerkt waren door hinderlijke taakeisen.

Uit de reviewstudie van Tummers en Bakker (2021) blijkt dat leiderschap zowel een directe invloed kan hebben op functie-eisen, functie-hulpbronnen en persoonlijke hulpbronnen,

als een modererend verband tussen functie-eisen en overbelasting. Aan de hand van de bovengenoemde literatuur zijn er verschillende hypothesen opgesteld. Bovenstaande hypothese 4 veronderstelt een direct verband tussen transformationeel leiderschap en uitputting van zorgmedewerkers. Naast het directe effect, wordt het modererende effect van transformationeel leiderschap tussen werkeisen en uitputting getoetst aan de hand van hypothesen 5a t/m 8c. Tijdens het onderzoek naar de modererende rol van transformationeel leiderschap, is ervoor gekozen om onderscheid te maken tussen de vier dimensies van transformationeel leiderschap. Deze dimensies zijn onderstaand verder toegelicht en weergegeven in *Figuur 2*. Het betreft de dimensies: geïdealiseerde invloed, inspirerende motivatie, intellectuele stimulatie en individuele aandacht. Deze hypothesen verwachten dat de dimensies van transformationeel leiderschap een modererende rol spelen in de relatie tussen werkeisen en uitputting van zorgmedewerkers binnen de VVT-sector.

Figuur 2 - De vier dimensie van transformationeel leiderschap (Vantage, 2022)



3.4.2 Geïdealiseerde invloed

De dimensie geïdealiseerde invloed wordt in de wetenschap ook wel aangeduid als charisma. Geïdealiseerde invloed is het emotionele component van leiderschap waarbij leiders de behoeften van anderen boven eigen behoeften stellen (Franke & Felfe, 2011). Dit component van transformationeel leiderschap bevat de attributies van vertrouwen en macht van de volgers in hun leider, hierdoor ontwikkelen de medewerkers respect en vertrouwen en zien zij hun leider als een rolmodel (Franke & Felfe, 2011).

Wederzijds vertrouwen en respect is belangrijk om een positieve relatie tussen leider en medewerker te bewerkstelligen. Door wederzijds vertrouwen en respect is het voor ondergeschikten gemakkelijker om behoeften en zorgen openlijk kenbaar te maken met de leidinggevende (Franke & Felfe, 2011). Daarnaast zorgt het stellen van eigen behoefte onder die van de medewerkers ervoor dat de medewerkers zich gerespecteerd voelen. Een leider met een hoge geïdealiseerde invloed zorgt ervoor dat een hoog zelfbeeld van ondergeschikten wordt gehandhaafd of versterkt (Franke & Felfe, 2011).

Leidinggevendens zorgen door geïdealiseerde invloed voor enthousiasme, geloof, trots en vertrouwen bij de medewerkers en daarnaast ook in de doelstellingen van zowel organisatie als leidinggevendens (Dubinsky et al. 1995). Dit alles moet ervoor zorgen dat er een afname is van de ervaren spanningen bij medewerkers (Franke & Felfe, 2011). Uit een

onderzoek van Dierendonck et al. (2004) blijkt dat leiderschapsgedrag dat gekenmerkt wordt door vertrouwen en erkenning gepaard gaat met een hoger welzijn van de volgers. Aan de hand hiervan zijn onderstaand drie hypothesen opgesteld. Deze hypothesen verwachten dat de dimensie geïdealiseerde invloed de relatie tussen werkdruk, buitensporige bureaucratie en autonomie enerzijds en uitputting anderzijds, modereert.

Hypothesen geïdealiseerde invloed

Hypothese 5a: De TF-dimensie geïdealiseerde invloed modereert de relatie tussen door VVT-medewerker ervaren werkdruk en hun uitputting, waarbij wordt verondersteld dat de relatie tussen werkdruk en uitputting sterker is bij een lage mate van ervaren geïdealiseerde invloed dan bij een hoge mate.

Hypothese 5b: De TF-dimensie geïdealiseerde invloed modereert de relatie tussen door VVT-medewerkers ervaren buitensporige bureaucratie en hun uitputting, waarbij wordt verondersteld dat de relatie tussen buitensporige bureaucratie en uitputting sterker is bij een lage mate van ervaren geïdealiseerde invloed dan bij een hoge mate.

Hypothese 5c: De TF-dimensie geïdealiseerde invloed modereert de relatie tussen door VVT-medewerkers ervaren autonomie en hun uitputting, waarbij wordt verondersteld dat de relatie tussen autonomie en uitputting zwakker is bij een lage mate van ervaren geïdealiseerde invloed dan bij een hoge mate.

3.4.3 Inspirerende motivatie

De dimensie inspirerende motivatie verhoogt de intrinsieke motivatie doormiddel van het uitspreken van hoge verwachtingen en het verwoorden van een aantrekkelijke visie (Franke en Felfe, 2011). Daarnaast stimuleert de leidinggevende de medewerkers om doelen te stellen, die zij in de toekomst kunnen behalen en zorgt voor een positieve visie binnen het werk (Avolio et al., 1999; Bass et al., 2003; Burke et al., 2006). Medewerkers worden hierdoor uitgedaagd om aan de verwachtingen van de leider te voldoen doormiddel van bovengemiddelde inzet. Volgens Seltzer et al. (1989) kan dit resulteren in het maken van langere uren, meer stoppen van energie in de werk-rol en hierdoor minder focus hebben op het eigen welzijn. Als medewerkers de prestatieverwachtingen van de leider als te hoog ervaren, kan dit resulteren in een overbelasting zowel mentaal als fysiek, dit draagt niet bij aan het verminderen van de spanningen (Franke en Felke, 2011).

De dimensies intellectuele stimulatie en inspirerende motivatie worden vanuit de literatuur vaak gezien als de twee dimensies van transformationeel leiderschap die veeleisender en minder ondersteunend zijn (Franke & Felfe, 2011). Seltzer et al. (1989) merkten op dat intellectuele stimulatie en inspirerende motivatie ervoor kan zorgen dat medewerkers minder aan zichzelf denken en eigen behoeften verwaarlozen. Zij stellen dat de wens om de daden van de leider te evenaren en voldoen ervoor kan zorgen dat ze willen voldoen aan de hoge normen, hierdoor kan er druk en overbelasting ontstaan. Dit draagt niet bij aan de afname van spanning (Seltzer et al. 1989). Aan de hand van deze literatuur zijn

onderstaande hypothesen geformuleerd die de verwachting van de modererende rol van inspirerende motivatie weergeven.

Hypothesen inspirerende motivatie

Hypothese 6a: *De TF-dimensie inspirerende motivatie modereert de relatie tussen door VVT-medewerker ervaren werkdruk en hun uitputting, waarbij wordt verondersteld dat de relatie tussen werkdruk en uitputting zwakker is bij een lage mate van ervaren inspirerende motivatie dan bij een hoge mate.*

Hypothese 6b: *De TF-dimensie inspirerende motivatie modereert de relatie tussen door VVT-medewerker ervaren buitensporige bureaucratie en uitputting, waarbij wordt verondersteld dat de relatie tussen buitensporige bureaucratie en uitputting zwakker is bij een lage mate van ervaren inspirerende motivatie dan bij een hoge mate.*

Hypothese 6c: *De TF-dimensie inspirerende motivatie modereert de relatie tussen door VVT-medewerker ervaren autonomie en hun uitputting, waarbij wordt verondersteld dat de relatie tussen autonomie en uitputting sterker is bij een lage mate van ervaren inspirerende motivatie dan bij een hoge mate.*

3.4.4 Intellectuele stimulatie

Bij intellectuele stimulatie gaat het om het stimuleren van de medewerkers vanuit de leidinggevendenden om innovatief en creatief te zijn, door juist verschillende standpunten ter discussie te stellen (Bass et al., 2003). Ook het reframen van problemen en oude situaties op een nieuwe manier te benaderen hoort bij het component intellectuele stimulatie. Wanneer medewerkers fouten maken, worden ze daar niet op afgerekend, maar juist betrokken bij het vinden van de juiste oplossingen voor de desbetreffende problemen. Op deze manier ontstaat er een verscheidenheid aan creativiteit en ideeën vanuit de medewerkers. De leidinggevendenden moedigen de medewerkers actief aan om oude methoden of problemen op een nieuwe manier te bekijken. Rationaliteit, intuïtie en het zorgvuldig oplossen van problemen worden bij intellectuele stimulatie benadrukt (Dubinsky et al., 1995). Intellectuele stimulatie kan op deze manier steun bieden en de zelfredzaamheid van medewerkers in stand houden door het vergroten van autonomie van de medewerkers (Franke en Felke, 2011). Echter kan de dimensie intellectuele stimulatie leiden tot meer inspanning, hogere ervaren druk en een grotere verantwoordelijkheid. Seltzer et al. (1989) benadrukken dat dit kan zorgen voor extra bronnen stress die medewerkers ervaren.

In het onderzoek van Seltzer en collega's (1989) blijkt dat intellectuele stimulatie gerelateerd is aan hogere burn-out symptomen. Daarentegen vonden Stordeur et al. (2001) geen positieve en ook geen negatieve verbanden tussen uitputting en intellectuele stimulatie. Aan de hand van deze literatuur zijn onderstaand drie hypothesen geformuleerd die de verwachtingen van het modererende effect van de dimensie intellectuele stimulatie weergeven.

Hypothesen intellectuele stimulatie

Hypothese 7a: *De TF-dimensie intellectuele stimulatie modereert de relatie tussen door VVT-medewerker ervaren werkdruk en hun uitputting, waarbij wordt verondersteld dat de relatie tussen werkdruk en uitputting zwakker is bij een lage mate van ervaren intellectuele stimulatie dan bij een hoge mate.*

Hypothese 7b: *De TF-dimensie intellectuele stimulatie modereert de relatie tussen door VVT-medewerker ervaren buitensporige bureaucratie en hun uitputting, waarbij wordt verondersteld dat de relatie tussen buitensporige bureaucratie en uitputting zwakker is bij een lage mate van ervaren intellectuele stimulatie dan bij een hoge mate.*

Hypothese 7c: *De TF-dimensie intellectuele stimulatie modereert de relatie tussen door VVT-medewerker ervaren autonomie en hun uitputting, waarbij wordt verondersteld dat de relatie tussen autonomie en uitputting sterker is bij een lage mate van ervaren intellectuele stimulatie dan bij een hoge mate.*

3.4.5 Individuele aandacht

De dimensie individuele aandacht gaat over de individuele behoeften van een medewerker om doel en groei te bereiken door je als leidinggevende op te stellen als coach of mentor (Avolio et al., 1999; Bass et al., 2003; Burke et al., 2006). Leidinggevendens geven individuele aandacht aan de medewerkers, iedere medewerker wordt behandeld als individu en krijgt speciale aandacht voor zijn of haar problemen (Dubinsky et al., 1995). Daarnaast tonen leidinggevendens vanuit dit component oprechte belangstelling voor de ontwikkeling van de medewerker om te kunnen presteren. Persoonlijke communicatie vanuit leidinggevendens en het hebben van persoonlijke interactie tussen leidinggevende en medewerker staat bij dit component centraal volgens Dubinsky et al. (1995). Deze individuele aandacht helpt om te zorgen dat de medewerker zich gehoord, gesteund en gerespecteerd voelt door hun leidinggevendens. Hierdoor ontwikkelen medewerkers een groter zelfvertrouwen door de inspanningen van de leidinggevendens om de blijk van waardering te vergroten (Dubinsky et al., 1995). Er wordt aangenomen dat ervaren stress minder is wanneer een leidinggevende voldoende individuele aandacht besteed aan de medewerker, mede door individuele competentie ontwikkeling en respect voor individuele behoeften (Franke en Fefle, 2011). Onderstaand zijn de verwachten modererende effecten van individuele aandacht geformuleerd doormiddel van verschillende hypothesen.

Hypothesen individuele aandacht

Hypothese 8a: *De TF-dimensie individuele aandacht modereert de relatie tussen door VVT-medewerker ervaren werkdruk en hun uitputting, waarbij wordt verondersteld dat de relatie tussen werkdruk en uitputting sterker is bij een lage mate van ervaren individuele aandacht dan bij een hoge mate.*

Hypothese 8b: De TF-dimensie individuele aandacht modereert de relatie tussen door VVT-medewerker ervaren buitensporige bureaucratie en hun uitputting, waarbij wordt verondersteld dat de relatie tussen werkdruk en uitputting sterker is bij een lage mate van ervaren individuele aandacht dan bij een hoge mate.

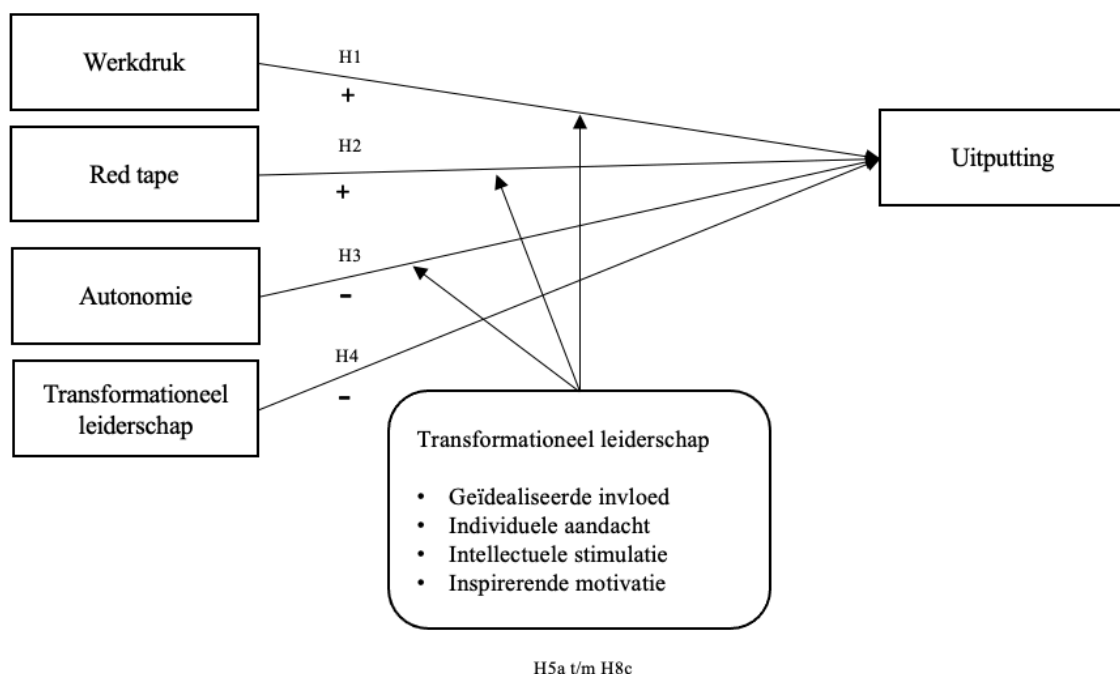
Hypothese 8c: De TF-dimensie individuele aandacht modereert de relatie tussen door VVT-medewerker ervaren autonomie en hun uitputting, waarbij wordt verondersteld dat de relatie tussen autonomie en uitputting zwakker is bij een lage mate van ervaren individuele aandacht dan bij een hoge mate.

3.5 Hypothesen en conceptueel model

Op basis van het theoretisch kader zijn er bovenstaand verschillende verwachtingen geformuleerd in de vorm van hypothesen. Aan de hand van de geformuleerde hypothesen is er een conceptueel model geformuleerd. Dit conceptuele model geeft de verbanden en concepten weer van de geformuleerde hypothesen, opgesteld aan de hand van het theoretische kader.

3.5.1 Conceptueel model

Onderstaand is het conceptueel model weergegeven. Dit conceptueel model geeft een visualisering weer van de bovengenoemde hypothesen:



Figuur 3 – Vereenvoudigde weergave van het conceptueel model.

4. Methode

In dit hoofdstuk is de methode die is gebruikt voor het beantwoorden van de hoofdvraag van dit kwantitatieve onderzoek besproken. In paragraaf 3.1 wordt het onderzoeksdesign en procedure toegelicht, daarnaast is er inzicht gegeven in welke methode er is gebruikt en op welke manier de data en resultaten zijn verzameld voor dit onderzoek. In paragraaf 3.2 is de steekproef toegelicht die is toegepast voor dit onderzoek. Paragraaf 3.3 geeft de wijze van data verzameling weer en paragraaf 3.4 geeft toelichting wat betreft de meetinstrumenten en de analysetechnieken die gebruikt zijn. Paragraaf 3.5 geeft inzicht in de data-analyses en tot slot wordt de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek in paragraaf 3.6 toegelicht.

4.1 Onderzoeksdesign en procedure

In lijn met de doelstelling van dit onderzoek is er gekozen voor een kwantitatief onderzoek om de verbanden tussen de concepten in kaart te brengen. Kenmerkend voor kwantitatieve onderzoeken is de positivistische visie die veronderstelt dat er op basis van een deductieve benadering wordt gehandeld en die ervan uit gaat dat objectieve metingen kunnen plaatsvinden (Bryman, 2016, p. 21, 24, 32). Deductie betekent dat hypothesen worden geformuleerd op basis van een theorie, waarna de hypothesen empirisch worden getoetst (Bryman, 2016, p. 21). Bij objectiviteit gaat het om de visie dat de sociale realiteit op een manier bestudeerd kan worden die vrij is van normen en waarden (Bryman, 2016, p. 21, 32). De deductieve benadering en objectieve metingen zijn onder andere terug te vinden doordat er in dit onderzoek gebruik is gemaakt van het Job Demands-Resources model (Demerouti et al., 2001). Er zijn vanuit dit model verschillende meetinstrumenten gebruikt om hypothesen te formuleren die de verwachtingen van het onderzoek weergeven. Deze meetinstrumenten zijn later in dit hoofdstuk toegelicht.

4.1.1 Kwantitatief onderzoek: online enquête

Voor dit kwantitatieve onderzoek is middels een vragenlijst, die online is aangeboden, data verzameld om relaties, weergegeven in het theoretisch kader en conceptuele model, te toetsen. De vragenlijst is afgenomen onder medewerkers die werkzaam zijn binnen het primaire proces van de Nederlandse VVT-sector. Er is gekozen om de respondenten te verzamelen die werkzaam zijn binnen verschillende VVT-organisaties om de generaliseerbaarheid van het onderzoek te vergroten.

De vragenlijst, zoals weergegeven in *Bijlage 2*, is gedigitaliseerd in het online enquête programma 'Qualtrics'. Vervolgens is er een pilot afgenomen bij drie verschillende medewerkers die werkzaam zijn binnen het primaire proces van de VVT-sector. Dit heeft geleid tot één aanpassing in de enquête. Tijdens de pilot kwam naar voren dat twee vragen in de schaal van werkdruk als ambigu werden ervaren. Het betreft de twee vragen over 'hard werken' en 'snel werken', na de pilot is ervoor gekozen om de vraag over 'hard werken' weg te laten in de enquête.

De enquête is uiteindelijk op 3 mei verspreid via verschillende kanalen. Allereerst is de enquête verspreid via klanten van Adviesbureau Foqus. De enquête is bij twee verschillende HR-managers terecht gekomen die de enquête hebben verspreid onder de zorgmedewerkers. Daarnaast heeft Foqus Advies de enquête gedeeld op de social mediakanalen waar Foqus Advies actief is. Naast dat de enquête verspreid is via Foqus Advies, is de enquête uitgezet bij de VVT-organisatie waar mijn moeder werkzaam is. Uiteindelijk is er na uitblijvende respons voor gekozen om de enquête uit te zetten in een Facebook-groep die bestaat uit duizenden leden die werkzaam zijn binnen het primaire proces van de VVT-sector, genaamd ‘*CAO VVT Onderhandelingen naleving*’. Dit heeft ertoe geleid dat de respons zo toenam, dat op 19 mei de enquête offline gehaald kon worden.

De vragenlijst is uiteindelijk door 273 respondenten ingevuld. Bij het scannen van de data zijn er allereerst 71 respondenten verwijderd. Deze 71 respondenten hebben niet voor 100 procent, waar nodig voor dit onderzoek, de vragenlijst volbracht. Uiteindelijk is er van 195 respondenten data gebruikt om verschillende SPSS-analyses volledig uit te voeren. Dit draagt bij aan de betrouwbaarheid van dit onderzoek. Voorafgaand aan de vragen is er een vraag opgenomen om te zorgen dat de respondenten toestemming gaven voor het gebruiken van de verzamelde data, zie *Bijlage 2*. Aan het eind van de vragenlijst zijn mijn contactgegevens vermeld zodat de respondenten, wanneer gewenst, contact met mij konden opnemen.

4.2 Steekproef

In dit onderzoek is er gekozen voor een *convenience sample* (Bryman, 2016). Dit type steekproef bestaat uit respondenten waartoe de onderzoek relatief makkelijk toegang heeft (Bryman, 2016). Zoals eerder benoemd zijn er eerst verschillende zorgorganisaties benaderd die aangesloten zijn bij Foqus Advies. Foqus Advies is een HR-gerelateerd adviesbureau voor zorginstellingen. Foqus Advies heeft als doel om verschillende zorginstellingen te helpen met specifieke HR-gerelateerde vraagstukken. Via Foqus Advies ben ik in contact gekomen met HR-managers van verschillende verpleging-, verzorging- en thuiszorginstellingen. Zij hebben mij geholpen met het benaderen van de desbetreffende zorgmedewerkers die uiteindelijk de enquête hebben beantwoord. Vervolgens is de enquête uitgezet via mijn moeder bij de VVT-organisatie waar zij werkzaam is. Tot slot is de enquête uitgezet in een Facebook-groep die duizenden leden bezit die werkzaam zijn binnen het primaire proces van de VVT-sector.

Aan de hand van de G-power analyse is de steekproefgrootte bepaald. Een G-power analyse berekent voorafgaand aan het onderzoek het aantal vereiste proefpersonen, de steekproefgrootte (Bryman, 2016). Voor deze analyse is de G-power3 gebruikt. Uit deze analyse blijkt dat er een *total sample size* nodig is van 115 respondenten. Voor dit onderzoek zal de minimale steekproefgrootte 115 zijn, zie *Bijlage 1*. In het totaal is er uiteindelijk data verzameld van 273 respondenten, waarvan uiteindelijk data is gebruikt van 195 respondenten.

4.3 Respondenten

Van de respondenten die de vragenlijst hebben ingevuld, zijn er verschillende beschrijvende aspecten weergegeven in *Tabel 1*. Van 198 respondenten is het geslacht bekend, namelijk: 194 vrouw en 4 respondenten zijn man. Dit komt redelijk overeen met de cijfers van CBS waaruit blijkt dat maar 8,3 procent van de medewerkers binnen de VVT-sector man is (CBS, 2019). Daarnaast is van 201 respondenten de leeftijd bekend aan de hand van schalen. De groep van 45 tot 55 jaar en de groep van 55 tot 65 jaar zijn het meest vertegenwoordigd. Het CBS heeft gemeten dat 40,7 procent 35 tot 55 jaar is en dat 29,1 procent 55 jaar of ouder is (CBS, 2019). Tevens is in *Tabel 1* ook de functie van de zorgmedewerkers binnen de VVT-sector zichtbaar. Zoals te zien is in *Tabel 1* heeft het grotendeel van de steekproef de functie Verzorgende IG. Ook dit is een vertegenwoordiging van de gehele populatie, uit de cijfers van het CBS blijkt dat de functie verzorgende IG de grootste vertegenwoordiging heeft, namelijk met 28,6 procent.

Daarnaast is het aantal jaren in dienst meegenomen, het soort contract en aantal werkuren per week. In *Tabel 1* is te zien dat het grotendeel van de steekproef 7 jaar of langer in dienst is, namelijk 43,6 procent. Van de gehele steekproef hebben de meeste medewerkers een vast contract, namelijk 92,6 procent. In 2019 heeft het CBS gemeten dat 82 procent van de medewerkers binnen deze sector een vast contract heeft, dit komt redelijk in de buurt van de steekproef van dit onderzoek. Tot slot zie je aan de aantal werkuren per week in *Tabel 1* dat het merendeel van de steekproef 16 tot 32 uur per week werkzaam is. Dit is redelijk representatief voor de gehele populatie, volgens het CBS werkt 58,9 procent binnen de VVT-sector 20 tot 35 uur per week (CBS, 2020). Alles bij elkaar genomen komen de kenmerken van de steekproef in redelijke mate overeen met de kenmerken van de onderzoekspopulatie en lijkt de steekproef representatief voor de VVT-sector.

Tabel 1. Beschrijvende statistieken respondenten steekproef (N = 202)

<i>Variabele</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>Diagram</i>
<i>Geslacht</i>			
<i>Vrouw</i>	194	96%	
<i>Man</i>	4	2%	
<i>Wil ik niet zeggen</i>	2	1%	
<i>Missing</i>	2	1%	
<i>Leeftijd</i>			
<i>Jonger dan 25 jaar</i>	5	2,5%	
<i>25 tot 35 jaar</i>	25	12,6%	
<i>35 tot 45 jaar</i>	32	15,8%	
<i>45 tot 55 jaar</i>	65	32,2%	
<i>55 tot 65 jaar</i>	71	35,1%	
<i>65 jaar en ouder</i>	3	1,5%	
<i>Missing</i>	1	0,5%	
<i>Functie</i>			
<i>Helpende</i>	23	11,4%	

<i>Verzorgende IG</i>	97	48%
<i>Verpleegkundige</i>	40	19,8%
<i>Anders</i>	36	17,8%
<i>Missing</i>	6	3%
<i>Soort contract</i>		
<i>Vast contract</i>		
<i>Tijdelijk contract</i>	187	92,6%
<i>ZZP of anders</i>	10	5%
<i>Missing</i>	4	2%
	1	0,5%
<i>Dienstverband</i>		
<i>Korter dan 1 jaar</i>	15	7,4%
<i>1 tot 3 jaar</i>	43	21,3%
<i>3 tot 7 jaar</i>	55	27,2%
<i>7 jaar of langer</i>	88	43,6%
<i>Missing</i>	1	0,5%
<i>Werkuren per week</i>		
<i>Minder dan 8 uur</i>	1	0,5%
<i>8 tot 16 uur</i>	22	10,9%
<i>16 tot 32 uur</i>	135	66,8%
<i>32 uur of meer</i>	43	21,3%
<i>Missing</i>	1	0,5%

4.4 Meetinstrumenten

In deze paragraaf wordt er een beschrijving gegeven van de variabelen van concepten die in dit kwantitatieve onderzoek worden gebruikt. De online vragenlijst bestaat uit vijf sub-vragenlijsten om de factoren uit het onderzoek model te kunnen meten. Allereerst zijn de variabelen uit het onderzoeksmodel uitgevraagd, vervolgens de algemene gegevens. Dit is gedaan zodat er bij een onvolledige vragenlijst nog wel gebruik gemaakt kan worden van de ingevulde data bij de variabelen. Onderstaand worden de vijf meetschalen beschreven, waarbij aandacht is besteed aan de validiteit en betrouwbaarheid. De vijf sub-vragenlijsten, ook wel genaamd meetinstrumenten, worden onderstaand toegelicht. Voor alle variabelen zijn gevalideerde meetschalen gebruikt. Om de betrouwbaarheid van de multi-item metingen te beoordelen, is de Cronbach's Alpha berekend. Hierbij is een acceptatieniveau van 0.70 gehanteerd (Peterson, 1994).

4.4.1 Afhankelijke variabele: Uitputting

Voor het meten van *uitputting* is de Burn-out Assessment Tool (BAT) van Schaufeli, De Witte en Desart (2020) gebruikt. Voor dit onderzoek is alleen de dimensie ‘uitputting’ vanuit de Burn-out Assessment Tool gebruikt. De auteurs van deze schaal tonen in onderzoek de validiteit en betrouwbaarheid van de schaal (α variërend van 0,89 tot 0,97). Deze meetschaal is ontwikkeld en getest met het doel een hoge betrouwbaarheid en validiteit te waarborgen. Daarnaast is het bij deze burn-out assessment tool mogelijk om ook één dimensie van burn-out, zoals uitputting, te meten. Tot slot staat de Burn-out Assessment bekend om het gebruiksgemak (Schaufeli et al., 2020). Deze meetschaal is relatief eenvoudig te begrijpen en in te vullen voor medewerkers blijkt uit onderzoek. Deze argumenten benadrukken de keuze voor de Burn-out assessment Tool (BAT) van Schaufeli et al., (2020) die in dit onderzoek is gebruikt. In het totaal heeft deze schaal acht items. Er is gebruik gemaakt van een 5-punts Likertschaal, waarbij 1 = nooit en 5 = altijd. De Cronbach’s Alpha van deze schaal zoals berekend in dit onderzoek is gemeten op .91. Dit is een hoge score, waardoor aangenomen kan worden dat de items voor ‘uitputting’ als een schaal genomen kunnen worden. Deze Cronbach’s Alpha is weergegeven in de correlatietabel, *Tabel 2*.

4.4.2 Transformationeel leiderschap

In dit onderzoek is transformationeel leiderschap als variabele gebruikt om te kijken of er een direct verband is tussen transformationeel leiderschap en uitputting en daarnaast ook om te kijken of er een modererende rol van transformationeel leiderschap aanwezig is tussen enerzijds werkeisen en anderzijds uitputting. Voor het meten van transformationeel leiderschap is er een onderscheid gemaakt tussen de vier dimensies van transformationeel leiderschap die onafhankelijk van elkaar worden getoetst. Om deze variabelen goed te kunnen meten is er gekozen om bestaande meetinstrumenten gebruiken. De meetinstrumenten voor de vier componenten van transformationeel leiderschap zijn samengesteld vanuit verschillende schalen. De schalen die gebruikt zijn een mix van MLQ (Bass & Avolio, 1995) en het onderzoek van Celik et al. (2018) naar de rol van transformationeel leiderschap op de binding van medewerkers in de publieke sector. Er is gekozen voor een mix omdat de doelgroep waarschijnlijk de MLQ meetschalen als ambigu kunnen ervaren. Deze items heeft Os (2022) vaker gebruikt in haar onderzoek naar ervaren transformationeel leiderschap onder een specifieke doelgroep, personen met autisme. In het onderzoek van Celik et al. (2018) is de Cronbach’s Alpha van de meetinstrumenten van Transformationeel leiderschap gemeten op .95. De MLQ meetschaal van Bass en Avolio (1995) is een gevalideerde meetschaal die in de wetenschap met veel regelmaat wordt gebruikt en op betrouwbaarheid is getoetst. De constructvaliditeit van deze schaal is middels CFA in verschillende wetenschappelijke studies getoetst en bevestigd (Os, 2022).

De oorspronkelijke vragenlijst bestaat uit 12 items, met een onderverdeling van de vier dimensies van transformationeel leiderschap. Vraag 1 t/m 3 betreft ‘geïdealiseerde invloed’, vraag 4 t/m 6 betreft ‘Inspirerende motivatie’, vraag 7 t/m 9 betreft ‘Intellectuele stimulatie’ en tot slot gaan vragen 10 t/m 12 over ‘Individuele aandacht’. Er is gebruik gemaakt van een

5-punts Likertschaal. In de enquête die via het programma Qualtrics is uitgevraagd, geldt 1 = altijd en 5 = nooit. Deze codes zijn bij het analyseren van de data in SPSS 'gerecode'. In de analyses houdt dit in dat 1 = nooit en 5 = altijd betekent.

De Cronbach's Alpha zoals berekend in dit onderzoek is van deze schaal gemeten op .97. Dit is een hoge Cronbach's Alpha, waardoor aangenomen kan worden dat de items voor de variabele transformationeel leiderschap, meten wat ze moeten meten en als één schaal genomen kunnen worden. Om te kijken of de vier dimensies van transformationeel leiderschap als losse variabelen genomen kunnen worden, is er een confirmatie factoranalyse nodig, dit is echter niet mogelijk in SPSS. In dit onderzoek wordt transformationeel leiderschap als geheel getoetst als direct effect en de dimensies van transformationeel leiderschap afzonderlijk in de moderatie toetsen. Dit is in lijn met eerder onderzoek, waarbij de vier dimensies van transformationeel leiderschap apart zijn onderscheiden in regressieanalyses (Dubinsky et al., 1995; Hilton et al., 2021; Alessa, 2021). De betrouwbaarheid van de meetschalen van transformationeel leiderschap zijn aan de hand van de Cronbach's Alpha weergegeven in *Tabel 2*.

4.4.3 Werkdruk

Om werkdruk te meten is er gebruik gemaakt van de workload inventory (QWI) schaal van Spector en Jex (1998). Deze schaal is in de wetenschap vaak getest op betrouwbaarheid en validiteit. Deze schaal meet de werkbelasting en daarnaast wordt het werktempo in kaart gebracht. Het gaat hierbij om het volume van benodigd werk van een medewerker (Spector & Jex, 1998). Deze schaal sluit goed aan bij de theorie en bij het concept werkdruk die in dit onderzoek worden gebruikt om te kijken in hoeverre werkdruk in verband staat met uitputting van zorgmedewerkers binnen de VVT-sector. Daarnaast is het een beknopte schaal die tijdens onderzoeken vaak als gebruiksvriendelijk wordt beschouwd en uit betrouwbaarheidsanalyses blijkt ook dat deze schaal als betrouwbaar wordt beschouwd (Oerlemans, 2013). Voor alle vragen is een 5-punts Likertschaal gebruikt, waarbij 1 = nooit en 5 = altijd is. De QWI schaal bestaat in het totaal uit vier items in dit onderzoek. De vragen zijn weergegeven in *Bijlage 1*. Uit de betrouwbaarheidsanalyse komt naar voren dat de gebruikte vragenlijst als betrouwbaar beschouwd kan worden. De interne consistentie van de vragen is gemeten met de Cronbach's Alpha en deze komt uit op .87, zie *Tabel 2*.

Als gevolg van de pilot is er één vraag in de QWI schaal weggelaten. De pilot-respondenten vonden twee vragen ambigu. Het betreft de vragen over 'hard werken' en 'snel werken'. Uiteindelijk is ervoor gekozen om de vraag over 'hard werken' weg te laten in dit huidige onderzoek.

4.4.4 Buitensporige bureaucratie (red tape)

Red tape is getoetst aan de hand van het Job-centered Red Tape meetschaal. Deze schaal wordt in veel onderzoeken gebruikt en is vaak opnieuw geformuleerd en getoetst. Deze meetschaal is geformuleerd door: Van loon, Leisink, Knies en Brewer (2016). Deze schaal is recentelijk opgesteld, doormiddel van het optimaliseren en samenvoegen van bestaande schalen (Van Loon et al., 2016). Deze studie heeft voldoende onderbouwing kunnen vinden

om deze meetschaal in de twee dimensies te splitsen: gebrek aan functionaliteit en compliance last. Voor deze schaal is er expliciet onderzoek gedaan binnen de publieke sector en daarnaast geeft het inzicht in de buitensporige bureaucratie die als hinder wordt ervaren binnen sectoren (Van Loon et al., 2016). Tot slot is deze meetschaal ontwikkeld om juist bij medewerkers binnen het primaire proces het concept red tape te meten. Volgens Van Loon et al. (2016) weten medewerkers binnen het primaire proces meer over de ervaren buitensporige bureaucratie. Hierbij gaat buitensporige bureaucratie verder van managementsubsystemen, zoals in veel andere meetschalen van red tape (Van Loon et al., 2016). Er is daarom bewust gekozen om gebruik te maken van deze meetschaal om ervaren red tape te kunnen meten bij medewerkers binnen de VVT-sector.

In het totaal heeft deze schaal negen items. Voor alle vragen is er gebruik gemaakt van een 5-punts Likertschaal, waarbij 1 = volledig mee oneens en 5 = volledig mee eens. De interne consistentie van de vragen is gemeten met de Cronbach's Alpha, deze komt uit op .92, dat betekent dat er sprake is van een hoge betrouwbaarheid van deze schaal, zie *Tabel 2*. Aanvullend op de Cronbach's Alpha is er een exploratieve factor analyse uitgevoerd. De resultaten van deze factoranalyse zijn weergegeven in *Bijlage 3.2*, deze factoranalyse draagt bij om de validiteit van dit onderzoek te waarborgen.

Ondanks dat deze schaal een gevalideerde meetschaal is, waarbij red tape in twee dimensies gesplitst kan worden (Van Loon et al., 2016), is er voor dit onderzoek gekozen om red tape als één schaal mee te nemen in dit onderzoek. De twee dimensies 'gebrek aan functionaliteit' en 'compliance last' zijn als één meetschaal genomen. Het onderscheid van de twee dimensies in dit onderzoek niet noodzakelijk om tot de gewenste resultaten te komen.

4.4.5 Autonomie

Om de ervaren autonomie te toetsen is er gebruik gemaakt van de meetschaal Work Design Questionnaire (WDQ) van Morgeson en Humphrey (2006). Het doel van deze schaal was om qua specificatie een middenpositie aan te nemen (Morgeson & Humphrey, 2006). Deze meetschaal is gebruikt in verschillende sectoren en landen, waaronder ook veel verschillende publieke sectoren, zoals de gezondheidssector en het onderwijs. Deze meetschaal is niet gebonden aan een specifieke context, dus bruikbaar voor de Nederlandse VVT-sector. Mede hierdoor is ervoor gekozen om deze meetschaal van Morgeson en Humphrey (2006) te gebruiken in dit onderzoek.

De vragen van deze meetschaal zijn weergegeven in *Bijlage 1*. De meetschaal van Morgeson en Humphrey (2006) is in de literatuur vaak getest op betrouwbaarheid en validiteit, hierdoor is deze meetschaal betrouwbaar om mee te nemen in dit onderzoek. De oorspronkelijke meetschaal bestond ook uit een 5-punts Likertschaal, waarbij 1 = volledig mee oneens en 5 = volledig mee eens. Dat zou betekenen dat (1) negatief was en (5) positief. Dit is uiteindelijk in SPSS 'gerecode'. Hierdoor is 1 = volledig mee eens en 2 = volledig mee oneens. In het totaal bestaat deze schaal uit zes items. De interne consistentie van de vragen is gemeten aan de hand van Cronbach's Alpha, de Cronbach's Alpha van deze items komt uit op .89. Deze gegevens zijn weergegeven in de correlatietabel, *Tabel 2*.

4.4.6 Controlevariabelen

In de enquête zijn zes verschillende controlevariabelen meegenomen. Deze controleren welke zaken mogelijk impact uitoefenen of de relaties tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen. In gelijken onderzoeken zijn soort gelijken controlevariabelen meegenomen (Arnold et al., 2007). In dit onderzoek is ervoor gekozen om de volgende controlevariabelen mee te nemen: geslacht (Q1), leeftijd (Q2), functie (Q3), dienstjaren (Q4), aard van dienstverband (Q5) en tot slot aantal uren per week werkzaam (Q6). Voor de controlevariabelen geslacht, functie en aard van het dienstverband zijn er nominale meetschalen gebruikt. Voor de controlevariabelen leeftijd, dienstjaren en uren werkzaam per week zijn er ordinale meetschalen gebruikt. Deze controlevariabelen kunnen de externe validiteit van de resultaten medebepalen (Clark et al., 2021).

4.5 kwantitatieve analyses

Voor de kwantitatieve analyses van dit onderzoek is er gebruik gemaakt van het programma Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Allereerst zijn de data vanuit Qualtrics geëxporteerd naar het programma SPSS. De data zijn eerst gescand op eventuele aanwezige opvallendheden. Vervolgens is de betrouwbaarheid van de variabelen berekend middels een interne consistentie analyse, de Cronbach's Alpha. Daarnaast is er voor de variabelen transformationeel leiderschap en red tape/buitensporige bureaucratie een factor analyse uitgevoerd, aan de hand van een exploratieve factor analyse. Vervolgens zijn er beschrijvende statistiek toetsen uitgevoerd, om meer inzicht te krijgen in de steekproef. Om de samenhang tussen onafhankelijke en afhankelijke variabelen te toetsen, zijn er meervoudige regressieanalyses uitgevoerd in SPSS, hierbij zijn controlevariabelen meegenomen. Tot slot is de modererende rol van de dimensies van transformationeel leiderschap getoetst middels de PROCESS tool (Hayes, 2013). Deze tool is extern online gedownload en vervolgens toegevoegd aan het programma SPSS om de modererende effecten van transformationeel leiderschap te kunnen toetsen. De analyses zullen uitwijzen of de hypothesen worden aangenomen of worden verworpen. Het aannemen of het verwerpen van de hypothesen hangt af van de significantie van het verband en daarnaast ook van de causaliteit van de verbanden.

Significantie biedt inzicht in de mate van onwaarschijnlijkheid dat een verkregen resultaat op toeval berust (Bryman, 2016). Het is belangrijk om de zekere mate van onbetrouwbaarheid zo klein mogelijk te houden, ondanks er altijd een zekere mate van onbetrouwbaarheid aanwezig zal zijn. Om de mate van onbetrouwbaarheid te bepalen, wordt het significantieniveau gebruikt. Dit kan worden beschreven als het 'risico' of de 'kans' dat een hypothese onterecht wordt verworpen. Voor dit onderzoek is er een significantieniveau van minstens $p < 0.05$ (5%) gehanteerd, dat betekent dat er een betrouwbaarheid van 95% is voor de resultaten.

Er is een correlatieanalyse gebruikt om de verbanden tussen variabelen te analyseren. Vanuit de correlatieanalyse kan de sterkte en richting van het verband tussen twee variabelen weer worden gegeven, hierbij wordt ook aangegeven of het verband significant is. Er zijn twee verschillende manieren om de correlatie tussen twee variabelen te bepalen: de Pearson-correlatiecoëfficiënt en de Spearman's rangcorrelatiecoëfficiënt. De Pearson-

correlatiecoëfficiënt meet de correlatie tussen twee interval- en/of ratiovariabelen. De Spearman's rangcorrelatiecoëfficiënt meet de correlatie tussen twee ordinale variabelen. In dit onderzoek zijn de variabelen gemeten op intervalniveau, hierdoor wordt in dit onderzoek de Pearson-correlatiecoëfficiënt (R) gebruikt. De correlatiewaarde op zichzelf zegt niets over de causaliteit tussen de variabelen. Om hier iets over te zeggen, zijn er na de correlatieanalyse verschillende regressieanalyses uitgevoerd.

Een regressieanalyse wordt gebruikt om te onderzoeken of de afhankelijke variabele (Y) wordt voorspeld door een of meerdere onafhankelijke variabelen (X). Bij lineaire regressieanalyse moeten verschillende aannames worden nageleefd, de normaliteit van de residuen van de afhankelijke variabele en homoscedasticiteit, wat betekent dat elke waarde van X en Y normaal verdeeld is in de populatie en daarnaast dezelfde variantie heeft (Bryman, 2016). Deze voorwaarden worden gecontroleerd wanneer er sprake is van een significant effect. In dit onderzoek is zijn er louter normaalverdelingen gevonden van de variabelen.

Voor *hypothese 1 t/m 4* is een meervoudige lineaire regressieanalyse uitgevoerd. Hierbij kan het effect van de onafhankelijke variabelen op de afhankelijke variabelen worden gemeten, waarbij er ook rekening is gehouden met controle variabelen. In deze regressieanalyse zijn twee onafhankelijke variabelen meegenomen. Voor het toetsen van *hypothesen 5a t/m 8c* is de PROCESS Tool gebruikt. Deze hypothesen hebben allemaal een modererende variabelen, hiervoor is de PROCESS Tool geïnstalleerd en toegevoegd aan het programma SPSS en uiteindelijk gebruikt om de hypothesen te toetsen (Hayes, 2013).

4.6 Betrouwbaarheid en validiteit

In dit onderzoek is er gestreefd naar het waarborgen van zowel betrouwbaarheid als de validiteit. Validiteit richt zich op de vraag of er daadwerkelijk is gemeten wat de bedoeling was om te meten (Bryman, 2016). Een hoge validiteit houdt in dat systematische fouten beperkt worden tot een minimum. Validiteit bestaat uit twee vormen, namelijk: interne validiteit en externe validiteit. Interne validiteit richt zich op de kwaliteit van het onderzoek en of het gehele redeneerproces correct is uitgevoerd. Externe validiteit focust zich op de generaliseerbaarheid van het onderzoek, bijvoorbeeld de populatie van het onderzoek. Betrouwbaarheid richt zich op de consistentie van de onderzoeksresultaten. Een hoge betrouwbaarheid van een onderzoek houdt in dat herhaling van het onderzoek dezelfde resultaten worden verkregen (Bryman, 2016). In dit onderzoek zijn er verschillende maatregelen genomen om de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek te waarborgen en te vergroten. Er zijn valide meetschalen gebruikt om ervoor te zorgen dat de vragen meten wat ze zouden moeten meten, dit draagt bij aan het vergroten van de validiteit van dit onderzoek (Bryman, 2016). Daarnaast zijn er betrouwbaarheidsanalyses uitgevoerd aan de hand van de Cronbach's Alpha.

Een mogelijke bedreiging bij kwantitatief onderzoek zijn antwoordtendensen, hierbij geven respondenten bijvoorbeeld antwoorden zonder goed de vraag te lezen (Bryman, 2016). Om dit te voorkomen, zijn er in dit onderzoek verschillende items gerecode. Dit houdt in dat sommige vragen negatief geformuleerd zijn, zodat de respondenten de vragen goed moeten lezen. Daarnaast is voorafgaand aan dit onderzoek een pilot uitgevoerd met drie respondenten

uit de onderzoekspopulatie om eventuele fouten en onduidelijkheden uit de vragenlijst te identificeren en aan te passen. Om de externe validiteit te waarborgen en vergroten, is er gestreefd naar een zo hoog mogelijke respons. Dit is bereikt door het belang van het onderzoek te benadrukken richting de populatie. Ook is de vragenlijst beknopt gehouden en is er tussentijds een herinnering verstuurd, zodat de respondenten alsnog de vragenlijst invulden. Dit alles draagt bij aan een grotere generaliseerbaarheid van dit onderzoek.

5. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van dit onderzoek beschreven. Allereerst worden er in dit hoofdstuk de beschrijvende statistieken en de correlatietabel gepresenteerd. Vervolgens worden in paragraaf 4.2 de resultaten van de regressieanalyses weergegeven. Deze worden per hypothese beschreven, waarbij er uiteindelijk wordt aangegeven of de hypothese op de grond van de resultaten, kan worden aangenomen of verworpen. Van hypothese 5a t/m 8c worden alleen de A-hypothesen in tabellen weergegeven in dit hoofdstuk, de resultaten van de B- en C-hypothesen zijn weergegeven in *Bijlage 4*.

5.1 Beschrijvende statistieken

De variabelen 1 tot en met 9, factoren van het onderzoeksmodel, zijn allen gemeten met een 5-punts Likertschaal waarbij het schaalgemiddelde uitkomt op 3.00. De respondenten scoren op uitputting ($M = 2.74$, $SD = 0.75$) rond het gemiddelde, maar aan de goede kant van de schaal: relatief meer mensen hebben aangegeven dat ze nooit of nauwelijks zijn uitgeput ten opzichte van het aantal mensen dat dit vaak of bijna ervaart. De gemiddelde score op werkdruk scoort boven het gemiddelde ($M = 3.54$, $SD = 0.75$). De respondenten scoren op buitensporige bureaucratie ($M = 3.06$, $SD = 0.80$) rond het gemiddelde, maar wel aan de negatievere kant van het gemiddelde. Autonomie ($M = 3.39$, $SD = 0.74$) laat zien dat de respondenten neutraal tot gematigd positief zijn over de ervaren autonomie. Voor transformationeel leiderschap ($M = 2.87$, $SD = 1.10$) scoren de respondenten net wat onder het gemiddelde, met een relatief grote standaarddeviatie. Dat betekent dat de respondenten niet erg positief zijn over de ervaren mate van transformationeel leiderschap. Gekeken per dimensie van transformationeel leiderschap, kan je stellen dat de resultaten per dimensie redelijk dicht bij elkaar liggen. Geïdealiseerde invloed ($M = 2.78$, $SD = 1.10$) scoort het laagste van de dimensies. Individuele aandacht ($M = 2.95$, $SD = 1.21$) scoort het hoogst van de dimensies, er is een relatief grote standaarddeviatie aanwezig. In de onderstaande correlatietabel worden ook de Alpha-waarde (α) weergegeven. Deze waarde wordt gebruikt om het niveau van statistische significantie aan te geven dat wordt gebruikt bij het testen van de hypothesen (Clark et al., 2021).

Tabel 2. – Correlatietabel inclusief gemiddelde en standaarddeviatie per variabelen $N = 202$

Correlaties	Mean (M)	SD	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.
1. Uitputting	2.74	.75	$\alpha = .914$														
2. Werkdruk	3.54	.75	.663**	$\alpha = .872$													
3. Red tape	3.06	.80	.510**	.430**	$\alpha = .919$												
4. Autonomie	3.39	.74	-.330**	-.308**	-.257**	$\alpha = .887$											
5. Transformationeel leiderschap	2.87	1.10	-.426**	-.354**	-.422**	.292**	$\alpha = .971$										
6. TL - Inspirerende motivatie	2.78	1.10	-.436**	-.345**	-.415**	.251**	.940**	$\alpha = .872$									
7. TL - Intellectuele stimulatie	2.88	1.23	-.421**	-.355**	-.402**	.253**	.946**	.890**	$\alpha = .935$								
8. TL - Individuele aandacht	2.87	1.14	-.313**	-.236**	-.324**	.263**	.927**	.812**	.815**	$\alpha = .941$							
9. TL - Individuele aandacht	2.95	1.21	-.429**	-.389**	-.443**	.328**	.945**	.841**	.847**	.858**	$\alpha = .939$						
10. Geslacht			.165*	.082	.109	-.059	-.009	-.056	-.028	.021	.025			1			
11. Leeftijd			-.140*	-.017	.009	-.065	.062	.058	.068	.059	.049	-.014		1			
12. Functie			-.065	-.106	.037	.181*	-.096	-.088	-.084	-.100	-.090	-.044	-.080		1		
13. Dienstjaren			.014	.073	.069	.032	.078	.071	.061	.123	.039	.036	.314**	.009		1	
14. Aard dienstverband			-.048	-.108	.006	-.065	-.015	.003	.016	-.073	-.003	.048	-.167*	-.018	-.299**		1
15. Uren per week			.053	.093	.164*	-.007	-.077	-.080	-.086	-.061	-.063	.054	-.130	.114	-.057	-.091	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

5.1.2 Correlaties

Allereerst worden de correlaties besproken van de variabelen uit het onderzoeksmodel. Omdat er vervolgens een aantal regressieanalyses worden uitgevoerd, is het van belang om eerst te kijken of er significante verbanden tussen variabelen aanwezig zijn en wat de richting en sterkte van de verbanden zijn. De correlaties zijn weergegeven in de bovenstaande tabel. De resultaten die significant zijn, zijn weergegeven met ** voor een significantieniveau van $p < .01$ en * voor een significantieniveau van $p < .05$.

In de bovenstaande tabel is te zien dat er een positief significant verband is tussen uitputting en werkdruk ($r = .66$, $p < .01$) en uitputting en red tape ($r = .43$, $p < .01$). In de tabel is ook te zien dat er een negatief significant verband aanwezig is tussen transformationeel leiderschap en uitputting ($r = -.42$, $p < .01$), evenals uitputting en autonomie ($r = -.33$, $p < .01$).

Zoals in de bovenstaande tabel te zien, zijn er naast de variabelen uit het onderzoeksmodel ook zes controle variabelen meegenomen: geslacht, leeftijd, functie, dienstjaren, aard van dienstverband en uren per week. Uit de tabel kan worden opgemaakt dat er een significant positief verband aanwezig is tussen geslacht en uitputting ($r = .16$, $p < .05$), functie en autonomie ($r = .18$, $p < .05$), dienstjaren en leeftijd ($r = .31$, $p < .05$) en tot slot uren per week en red tape ($r = .16$, $p < .05$). Daarnaast kun je opmaken dat er een significant negatief verband aanwezig is tussen aard van dienstverband en dienstjaren ($r = -.29$, $p < .01$) en aard van dienstverband en functie ($r = -.17$, $p < .05$).

5.2 Lineaire Regressieanalyses

Zoals in de methode is aangegeven, kan er met de correlatieanalyse alleen iets gezegd worden over de sterkte en richting van het verband tussen twee variabelen (Clark et al., 2021). Per hypothese zijn er lineaire regressieanalyses uitgevoerd, deze zijn onderstaand toegelicht. Allereerst worden de resultaten van hypothese 1 t/m 4 weergegeven in Tabel 3, vervolgens worden de resultaten van de hypothesen met verwachte moderatie-effecten, hypothesen 5a t/m

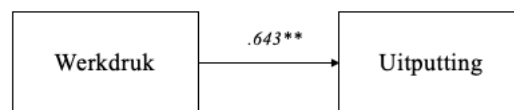
8c, toegelicht. Alleen de A-hypothesen worden systematisch weergegeven, de systematische weergaves van de B- en C-hypothesen zijn in *Bijlage 4* weergegeven. Allereerst worden de hypothesen 1 t/m 4 getoetst, waarbij het verband tussen onafhankelijke variabelen en uitputting afzonderlijk van elkaar worden getoetst. Vervolgens worden de vier onafhankelijke variabelen gezamenlijk getoetst doormiddel van een meervoudige regressieanalyse, de resultaten daarvan zijn na de resultaten van de hypothesen toegelicht.

5.2.1 Toetsen hypothesen

Hypothese 1

Hypothese 1 veronderstelt een positieve relatie tussen werkdruk en uitputting van zorgmedewerkers binnen de VVT-sector. Uit *Tabel 3* blijkt dat uitputting voor 45.5% ($R^2 .455$) wordt verklaard door werkdruk. Er is een significante positieve relatie tussen werkdruk en uitputting van zorgmedewerkers ($\beta .643$, $p < .010$). Daarnaast zijn de controlevariabelen meegenomen in de analyse, waaruit blijkt dat geslacht een significante relatie toont met uitputting ($\beta .294$, $p < .05$). Hypothese 1 kan worden aangenomen.

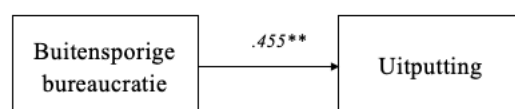
Figuur 4 – Resultaten effect hypothese 1



Hypothese 2

Hypothese 2 veronderstelt een positieve relatie tussen buitensporige bureaucratie en uitputting van zorgmedewerkers binnen de VVT-sector. Uit onderstaande tabel, *Tabel 3*, blijkt dat uitputting voor 28.4% ($R^2 .284$) wordt verklaard door buitensporige bureaucratie. Er is een significant positief effect aanwezig tussen buitensporige bureaucratie en uitputting ($\beta .455$, $p < .010$). Daarnaast zijn ook hier de controlevariabelen meegenomen in de analyse, waaruit blijkt dat leeftijd ($\beta -.112$, $p < .010$) en functie ($\beta -.078$, $p < .050$) een significante relatie toont met uitputting. Hypothese 2 kan worden aangenomen.

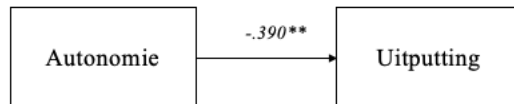
Figuur 5 – Resultaten effect hypothese 2



Hypothese 3

Hypothese 3 verondersteld dat er een negatief verband is tussen autonomie en uitputting. Uit *Tabel 3* blijkt dat uitputting voor 20,7% ($R^2 .207$) verklaard wordt door autonomie en dat autonomie negatief samenhangt met uitputting (β $-.390$, $p < 0.01$). Ook de twee controlevariabelen geslacht (β $.311$, $p < .05$) en leeftijd (β $-.130$, $p < 0.01$) tonen een significante relatie, waarbij geslacht een positief significant verband en leeftijd een negatief significant verband. Hypothese 3 kan worden aangenomen.

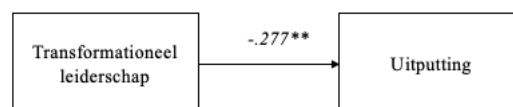
Figuur 6 – Resultaten effect hypothese 3



Hypothese 4

Hypothese 4 verondersteld dat er een negatief verband is tussen transformationeel leiderschap en uitputting van zorgmedewerkers binnen de VVT-sector. In *Tabel 3* is te zien dat uitputting voor 22.9% ($R^2 .229$) wordt verklaard door transformationeel leiderschap. Er is een negatief significant effect aanwezig tussen transformationeel leiderschap en uitputting (β $-.227$, $p < .01$). Ook de controlevariabelen geslacht (β $.344$, $p < .050$) en leeftijd (β $-.106$, $p < .050$) tonen een significante rol, waarbij geslacht positief significant is en leeftijd negatief significant. Hypothese 4 kan worden aangenomen.

Figuur 7 – Resultaten effect hypothese 4



Tabel 3 - Lineaire regressieanalyse hypothese 1 t/m 4 (inclusief controle variabelen)

Hypothesen (N = 195)	H1, β	H2, β	H3, β	H4, β
<i>Onafhankelijke variabele</i>				
<i>Werkdruk</i>	.643** (.056)			
<i>Buitensporige bureaucratie</i>		.455** (.060)		
<i>Autonomie</i>			-.390**	
<i>Transformationeel leiderschap</i>				-.277** (.044)

<u>Controle variabelen</u>				
Geslacht	.249*(.120)		.311* (.145)	.344* (.143)
Leeftijd		0.122* (.043)	-.130** (.045)	-.108* (.044)
Functie		-.078* (.050)		
Aard van dienstverband				
Uren per week				
R2	.455	.284	.207	.229
Adjusted R Square	.435	.257	.177	.200
Std. Error of the Estimate	.553	.635	.668	.658
F change	22.345	10.578	6.960	7.934
Df	(7; 187)	(7;187)	(1; 187)	(7; 187)

Noot: gestandaardiseerde coëfficiënten worden getoond, met de standaardfout tussen haakjes. ** $p < .01$; ** $p < .05$; - = niet opgenomen in de tabel, vanwege niet-significante effecten.

Meervoudige regressieanalyse (onafhankelijke variabelen gezamenlijk getoetst)

Onderstaand in Tabel 4 zijn de onafhankelijke variabelen; werkdruk, buitensporige bureaucratie, autonomie en transformationeel leiderschap en alle controle variabelen meegenomen. In deze tabel is te zien dat deze variabelen 53.6% (R2 .536) van de uitputting van zorgmedewerkers verklaren. Werkdruk (β .481, $p < .010$) en buitensporige bureaucratie (β .202, $p < .010$) zijn de belangrijkste voorspellers. Het dempende effect van autonomie op uitputting verdwijnt in deze regressieanalyse. Het dempende effect van transformationeel leiderschap is nog enigszins aanwezig (β -.080, $p < .050$), maar opvallend is dat dit effect veel minder sterk is dan werkdruk en buitensporige bureaucratie. Ook de controlevariabelen zijn meegenomen, in de onderstaande tabel is te zien dat alleen leeftijd significant is met uitputting (β -.101, $p < .050$).

Tabel 4 - Meervoudige lineaire regressieanalyse (meervoudig, inclusief controle variabelen)

(N = 195)	β
<u>Onafhankelijke variabele</u>	
Werkdruk	.481** (.060)
Buitensporige bureaucratie	.202** (.059)
Autonomie	-
Transformationeel leiderschap	-.080* (.040)
<u>Controle variabelen</u>	
Geslacht	-
Leeftijd	-.101* (.035)
Functie	-

Aard van dienstverband	-
Uren per week	-
R²	.536
Adjusted R Square	.511
Std. Error of the Estimate	.515
F change	21.274
Df	(10; 184)

Noot: gestandaardiseerde coëfficiënten worden getoond, met de standaardfout tussen haakjes. ** $p < .01$; * $p < .05$; - = niet opgenomen in de tabel, vanwege niet-significante effecten.

5.2.2 Moderatiehypothesen

In deze paragraaf zijn de resultaten van de moderatie-analyses getoond. In zijn algemeenheid zijn er diverse interactietermijnen significant. Echter, aanvullende simple slope analyses laten zien dat het effect genuanceerder is dan de interactietermen op het eerste gezicht aangeven.

Hypothesen geïdealiseerde invloed

Hypothese 5a

Hypothese 5a veronderstelt dat de dimensie geïdealiseerde invloed van transformationeel leiderschap modereert in de relatie tussen werkdruk en uitputting, hierbij wordt verondersteld dat de relatie tussen werkdruk en uitputting sterker is bij een lage mate van ervaren geïdealiseerde invloed dan bij een hoge mate. Het resultaat van de simple slope analyse van hypothese 5a laat zien dat bij een hoge mate van geïdealiseerde invloed minder snel uitputting optreedt, ondanks hoge aanwezige werkdruk, dan bij lage mate van geïdealiseerde invloed. Dit is in lijn met hypothese 5a. Echter is te zien dat hoewel het begin- en eindpunt van de hoge mate geïdealiseerde invloed lager ligt dan van de lage mate geïdealiseerde invloed, de lijn van hoge mate geïdealiseerde invloed sneller stijgt. Dit wijst op een positief modererend effect. Hierdoor kan je niet volledig concluderen dat geïdealiseerde invloed de doorwerking van werkdruk op uitputting voldoende effect afzwakt.

De cijfers uit de moderatie analyse, middels de PROCESS tool in SPSS, zijn onderstaand en in *Bijlage 4* weergegeven. Er is sprake van een significant modererend effect van geïdealiseerde invloed in de relatie tussen werkdruk en uitputting (β .120, $p < .050$). Hypothese 5a kan niet geheel worden aangenomen, er is verder onderzoek nodig om hier meer over te kunnen zeggen. Hypothese 5a wordt in dit onderzoek verworpen.

Tabel 5 - Resultatentabel hypothese 5a: geïdealiseerde invloed als moderator

Moderatie – afhankelijke variabele: uitputting (N = 195)	R ²	β	p
	.511 (.278)		
Werkdruk		.223	.18
Geïdealiseerde invloed		-.595	.004**

Werkdruk x TF – Geïdealiseerde invloed

.120 (.0549) .029*

Controle variabelen

Geslacht

.249 (.115) .031*

Leeftijd

-.098 (.035) .006**

Functie

- -

Dienstjaren

- -

Aard van dienstverband

- -

Uren per week

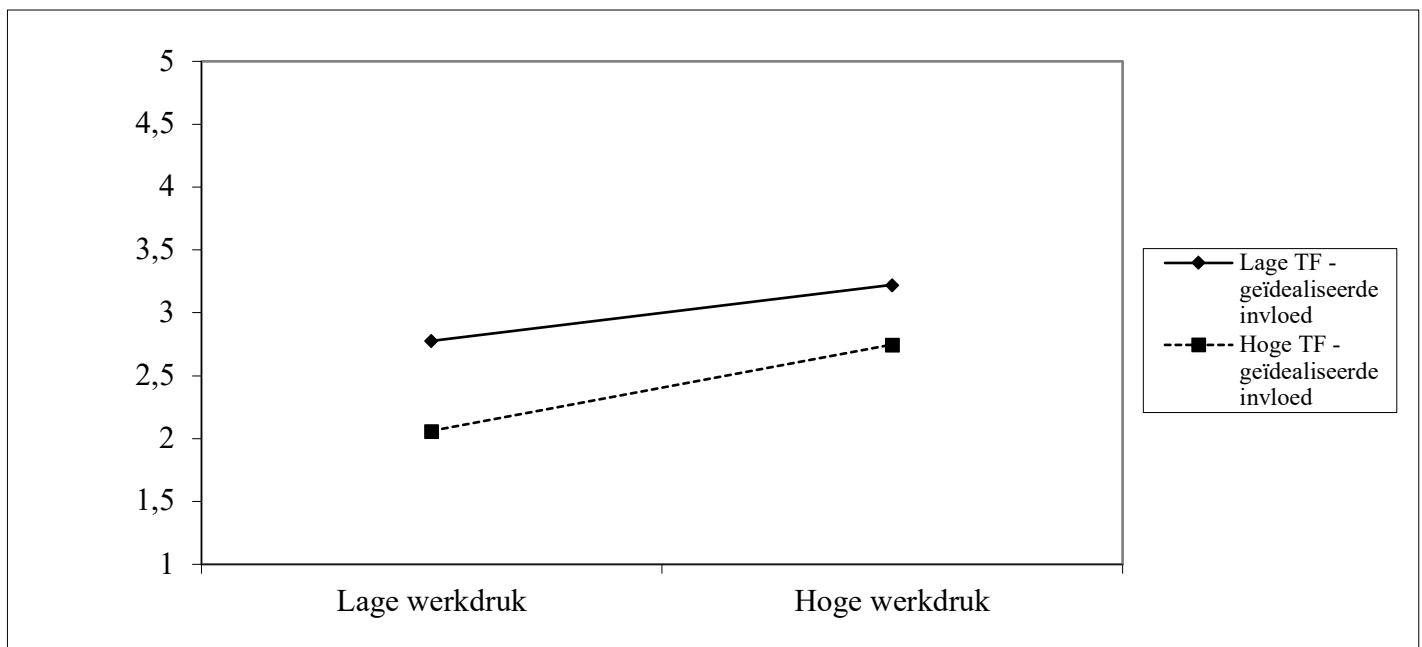
- -

*Noot: gestandaardiseerde coëfficiënten worden getoond, met de standaardfout tussen haakjes. **p<.01; *p<.05; - = niet opgenomen in de tabel, vanwege niet-significante effecten.*

Tabel 6 - Resultatentabel hypothese 5a: geïdealiseerde invloed als moderator, simple slope

Werkdruk, simple slope test (N = 195)	Effect
TF - Geïdealiseerde invloed	
1.693 (Mean - 1SD)	.427**
2.753 (Mean)	.555**
3.814 (Mean + 1SD)	.684**

Figuur 8 -Simple slope grafiek, hypothese 5a



Hypothese 5b

Hypothese 5b veronderstelt dat geïdealiseerde invloed modereert in de relatie tussen buitensporige bureaucratie en uitputting, waarbij wordt verondersteld dat de relatie tussen

buitensporige bureaucratie en uitputting sterker is bij een lage mate van ervaren geïdealiseerde invloed dan bij een hoge mate. Uit de analyse middels de PROCESS Tool in SPSS blijkt dat er bij een hoge mate van geïdealiseerde invloed, minder snel uitputting optreedt ondanks hoge mate van aanwezige bureaucratie, dan bij een lage geïdealiseerde invloed, weergegeven in de simple slope analyse. De simple slope analyse en de tabel zijn weergegeven in *Bijlage 4.4*. Hieruit is af te lezen dat de lijn van hoge geïdealiseerde invloed sneller stijgt dan lage mate, dat wijst op het positieve verband, wat ook blijkt uit de analyses (β .021, $p < .050$). Hoewel het begin- en eindpunt van hoge mate geïdealiseerde invloed lager ligt, is er geen conclusie te trekken dat geïdealiseerde invloed de doorwerking van buitensporige bureaucratie op uitputting voldoende effectief afzwakt omdat de lijn van hoge geïdealiseerde invloed sneller lijkt te stijgen dan lage geïdealiseerde invloed. Hypothese 5b kan niet geheel worden aangenomen en de resultaten van de analyse vragen om verder onderzoek. Hypothese 5b wordt verworpen.

Hypothese 5c

Hypothese 5c veronderstelt dat de TF-dimensie geïdealiseerde invloed de relatie tussen autonomie en uitputting modereert, waarbij er wordt verondersteld dat de relatie tussen autonomie en uitputting zwakker is bij een lage mate van ervaren geïdealiseerde invloed dan bij een hoge mate. Uit de meervoudige regressieanalyse, waarbij alle variabelen tegelijk worden meegenomen, in *Tabel 4* blijkt dat er voor autonomie geen significant effect aanwezig is. Dit pleit ervoor om de variabele autonomie niet verder te toetsen in de moderatietoetsen. In dit onderzoek is ervoor gekozen om dit wel te doen om vast te kunnen stellen of de richting van de moderatie gelijk is aan de richting die wordt verondersteld. Deze analyse wordt gezien als aanvullend materiaal wat meegenomen kan worden in de conclusies van dit onderzoek.

Uit de simple slope analyse, in *Bijlage 4.3*, is af te lezen dat bij een hoge mate van geïdealiseerde invloed sterker afneemt dan de lijn van lage mate geïdealiseerde invloed. De lijn van lage geïdealiseerde invloed neemt zelfs toe, in tegenstelling tot de hoge mate geïdealiseerde invloed. Dit suggereert dat het negatieve effect van autonomie op uitputting nader versterkt wordt door transformationeel leiderschap, de dimensie geïdealiseerde invloed. Dit is in lijn met hypothese 5c. Omdat er geen sprake is van een significant verband tussen autonomie en uitputting in de meervoudige regressieanalyse, wordt hypothese 5c verworpen.

Hypothesen inspirerende motivatie

Hypothese 6a

Hypothese 6a veronderstelt dat inspirerende motivatie modereert in de relatie tussen werkdruk en uitputting, waarbij de relatie tussen werkdruk en uitputting zwakker is bij een lage mate van ervaren inspirerende motivatie dan bij een hoge mate van inspirerende motivatie. In de Simple Slope is te zien dat de lijn van een hoge mate van inspirerende motivatie, lager begint en eindigt dan de lijn van lage ervaren inspirerende motivatie. Echter is ook te zien de lijn van hoge mate van inspirerende motivatie sterker toeneemt dan de lage mate van inspirerende

motivatie, dit verklaart ook het positieve effect van het modererende effect van TF-inspirerende motivatie (β .115, $p < 0.05$). De lijn van hoge mate inspirerende motivatie begint en eindigt lager dan de lijn van lage mate inspirerende motivatie, dit komt niet overeen met de bovenstaande veronderstelling. Omdat de lijn van hoge mate inspirerende motivatie sneller blijkt te stijgen dan lage mate inspirerende motivatie, is het vanuit onderstaande analyses lastig om te kunnen stellen of hypothese 6a daadwerkelijk kan worden aangenomen. Hypothese 6a wordt in dit onderzoek verworpen.

Tabel 7 - Resultatentabel hypothese 6a: geïdealiseerde invloed als moderator

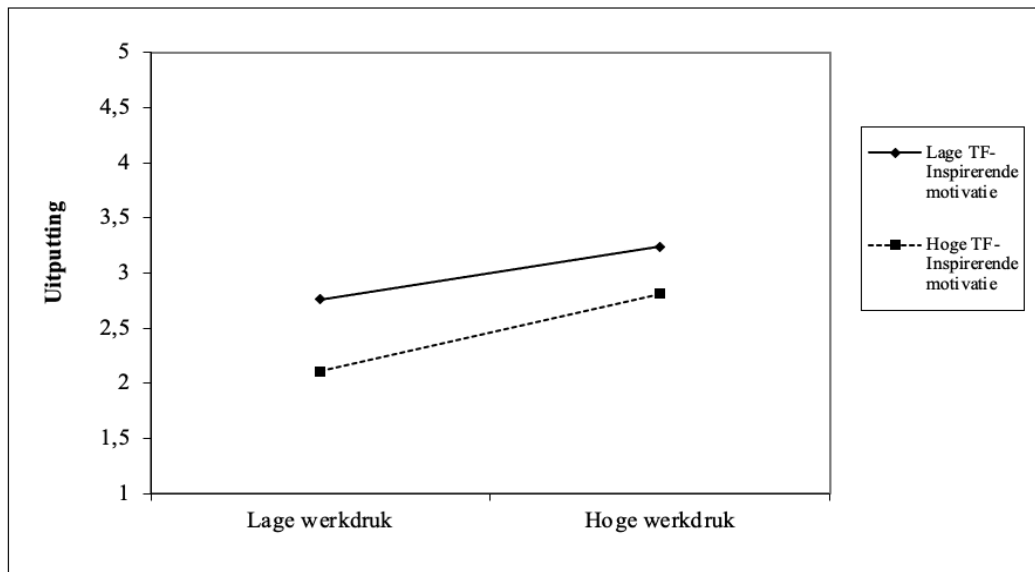
Moderatie - afhankelijke variabele: uitputting (N = 195)	R2	β	p
	.506 (.280)		
Werkdruk		.237	.100
TF Inspirerende motivatie		-.538	.0016**
Werkdruk x TF inspirerende motivatie		.115 (.045)	.012*
<u>Controle variabelen</u>			
Geslacht		.266 (.115)	.022*
Leeftijd		-.092 (.035)	.032*
Functie		-	-
Dienstjaren		-	-
Aard van dienstverband		-	-
Uren per week		-	-

Noot: gestandaardiseerde coëfficiënten worden getoond, met de standaardfout tussen haakjes. ** $p < .01$; ** $p < .05$; - = niet opgenomen in de tabel, vanwege niet-significante effecten.

Tabel 8 - Resultatentabel hypothese 6a: geïdealiseerde invloed als moderator, simple slope

Werkdruk, simple slope test (N = 195)	Effect
TF – Inspirerende motivatie	
1.637 (Mean – 1SD)	.426**
2.856 (Mean)	.567**
4.075 (Mean +1)	.708**

Figuur 9 - Simple slope grafiek, hypothese 6a



Hypothese 6b

Hypothese 6b veronderstelt dat de dimensie inspirerende motivatie modereert in de relatie tussen buitensporige bureaucratie en uitputting, waarbij de relatie tussen buitensporige bureaucratie en uitputting zwakker is bij een lage mate van ervaren inspirerende motivatie dan bij een hoge mate. Gezien de cijfers van de interactie van TF-inspirerende motivatie tussen buitensporige bureaucratie en uitputting, is te zien dat deze niet significant zijn (β .089, $p > 0.051$). Hierdoor is verder onderzoek niet nodig. In de simple slope grafiek is te zien dat bij een hoge mate inspirerende motivatie minder uitputting optreedt, ondanks hoge aanwezigheid van buitensporige bureaucratie. Echter is te zien dat de lijn van hoge mate inspirerende buitensporige bureaucratie sterker stijgt dan de lijn die lage mate van inspirerende motivatie toont. Door de afwezigheid van een significant effect wordt hypothese 6b verworpen.

Hypothese 6c

Hypothese 6c veronderstelt dat de TF-dimensie inspirerende motivatie de relatie tussen buitensporige bureaucratie en uitputting modereert, waarbij de relatie tussen autonomie en uitputting sterker is bij een lage mate van ervaren inspirerende motivatie dan bij een hoge mate van inspirerende motivatie. Uit de analyse, weergegeven in *Bijlage 4.6*, is te zien dat er geen significant modererend effect van TF-inspirerende motivatie te vinden tussen het verband autonomie en uitputting (β -.092, $p > .050$). Hierdoor wordt hypothese 6c verworpen.

Hypothesen intellectuele stimulatie

Hypothese 7a

Hypothese 7a veronderstelt dat de TF-dimensie intellectuele stimulatie de relatie tussen werkdruk en uitputting modereert, waarbij de relatie tussen werkdruk en uitputting zwakker is bij een lage mate van ervaren intellectuele stimulatie dan bij een hoge mate. In de onderstaande grafiek is te zien dat er sprake is van een positief significant modererend effect van TF-intellectuele stimulatie tussen werkdruk en uitputting ($b = .107, p < 0.05$). In de simple slope is te zien dat de lijn van hoge mate van intellectuele stimulatie lager begint en lager eindigt, dan de lijn van lage mate intellectuele stimulatie. Echter is te zien in de simple slope dat de lijn van hoge mate van intellectuele stimulatie sneller stijgt, dan de lijn van lage mate van intellectuele stimulatie, dat verklaart het positieve effect. Er kan niet geconcludeerd worden dat intellectuele stimulatie bij een lage mate ervoor zorgt dat de relatie tussen werkdruk en uitputting zwakker is. Hypothese 7a wordt verworpen

Tabel 9 - Resultatentabel hypothese 7a: TF-dimensie Intellectuele stimulatie als moderator

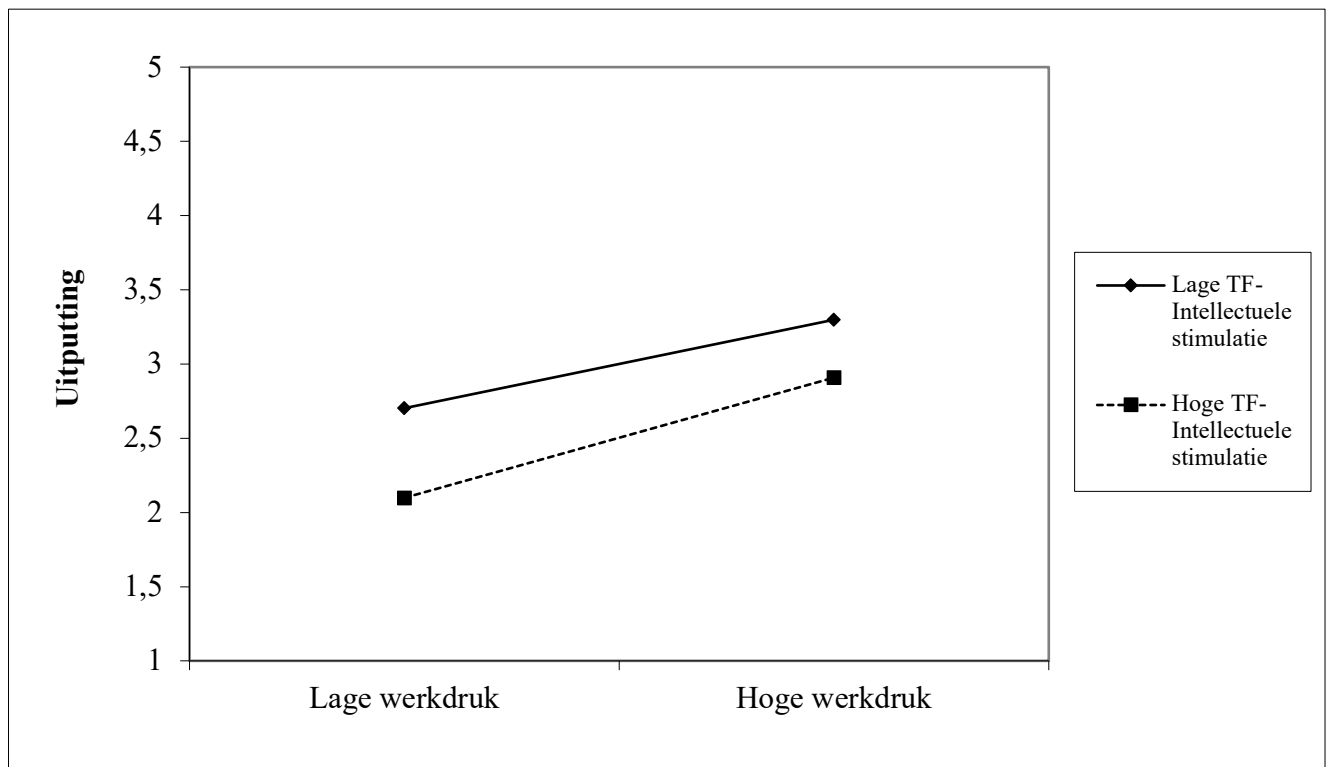
Moderatie - afhankelijke variabele: uitputting (N = 195)	R ²	β	p
	.492 (288)		
Werkdruk		.298 (.157)	.068
TF Intellectuele stimulatie		-.497 (.187)	.008**
Werkdruk x TF intellectuele stimulatie		.107 (.187)	.035*
<u>Controle variabelen</u>			
Geslacht		.252 (.117)	.032*
Leeftijd		-.098 (.036)	.007**
Functie		-	-
Dienstjaren		-	-
Aard van dienstverband		-	-
Uren per week		-	-

Noot: gestandaardiseerde coëfficiënten worden getoond, met de standaardfout tussen haakjes. ** $p < .01$; * $p < .05$; - = niet opgenomen in de tabel, vanwege niet-significante effecten.

Tabel 10 - Resultatentabel hypothese 7a: TF-dimensie Intellectuele stimulatie als moderator, simple slope

Werkdruk, simple slope test (N = 195)	Effect
TF – Intellectuele stimulatie	
1.737 (Mean – 1SD)	.476**
2.853 (Mean)	.595**
3.968 (Mean + 1SD)	.715**

Figuur 10 – Simple slope hypothese 7a



Hypothese 7b

Hypothese 7b veronderstelt dat de TF-dimensie intellectuele stimulatie de relatie tussen buitensporige bureaucratie en uitputting modereert. Er wordt verondersteld dat de relatie tussen buitensporige bureaucratie en uitputting zwakker is bij lage mate van ervaren intellectuele stimulatie dan bij hoge mate van intellectuele stimulatie.

De resultaten van hypothese 7b zijn weergegeven in *Bijlage 4.8*. Hier is te zien dat er een significant positief effect aanwezig is ($\beta .122, p < .010$). Uit de simple slope analyse is af te lezen dat de lijn van hoge intellectuele stimulatie lager begint en lager eindigt dan de lijn van lage intellectuele stimulatie. Dit wil zeggen dat bij een lage buitensporige bureaucratie hoge intellectuele stimulatie zorgt voor minder uitputting dan bij lage intellectuele stimulatie. Echter is ook hier opvallend dat de lijn van hoge intellectuele stimulatie sneller stijgt dan lage intellectuele stimulatie, dit verklaart het positieve significante aanwezige effect. Hierdoor kan hypothese 7b niet geheel worden aangenomen. Hypothese 7b wordt verworpen.

Hypothese 7c

Hypothese 7c veronderstelt dat de TF-dimensie intellectuele stimulatie de relatie tussen autonomie en uitputting modereert, waarbij de relatie tussen autonomie en uitputting sterker is bij een lage mate van ervaren intellectuele stimulatie. Zoals eerder gezien in de meerzijdige regressieanalyse, valt autonomie weg wanneer ook de variabelen werkdruk, buitensporige bureaucratie en transformationeel leiderschap worden meegenomen. Echter is voor het

trekken van de conclusie, toch getoetst of er een modererend effect is van intellectuele stimulatie in de relatie tussen autonomie en uitputting. In *Bijlage 4.9* is te zien dat er geen significant interactie verband aanwezig is (β .099, $P > .05$). Hierdoor kan er over het moderatie-effect van intellectuele stimulatie in de relatie tussen autonomie en uitputting niets concluderen. Hypothese 7c wordt verworpen.

Hypothesen: individuele aandacht

Hypothese 8a

Hypothese 8a veronderstelt dat de TF-dimensie individuele aandacht de relatie tussen werkdruk en uitputting modereert, waarbij de relatie tussen werkdruk en uitputting zwakker is bij een hoge mate van ervaren individuele aandacht dan bij een lage mate. In onderstaande grafiek is te zien dat het interactie-effect significant is (β .114, $p < 0.05$). In de simple slope in grafiek is te zien dat de lijn van hoge individuele aandacht, lager begint en eindigt dan de lijn van lage individuele aandacht. Dit geeft aan dat hoge individuele aandacht ervoor zorgt dat er minder uitputting optreedt. Echter is te zien dat de lijn van hoge individuele aandacht sneller stijgt dan de lijn van lage individuele aandacht. Hierdoor kan er niet volledig geconcludeerd worden dat individuele aandacht de doorwerking van werkdruk op uitputting voldoende effect afzwakt. Hypothese 8a kan niet geheel worden aangenomen. Hypothese 8a wordt verworpen.

Tabel 11 - Resultatentabel hypothese 8a: TF-dimensie individuele aandacht als moderator

Moderatie - afhankelijke variabele: uitputting (N = 195)	R ²	β	p
	.506 (.280)		
Werkdruk		.223 (.149)	.137
TF individuele aandacht		-.539 (.171)	.001**
Werkdruk x TF Individuele aandacht		.114 (.046)	.014*
<u>Controle variabelen</u>			
Geslacht		.265 (.115)	.022*
Leeftijd		-.098 (.035)	.006**
Functie		-	-
Dienstjaren		-	-
Aard van dienstverband		-	-
Uren per week		-	-

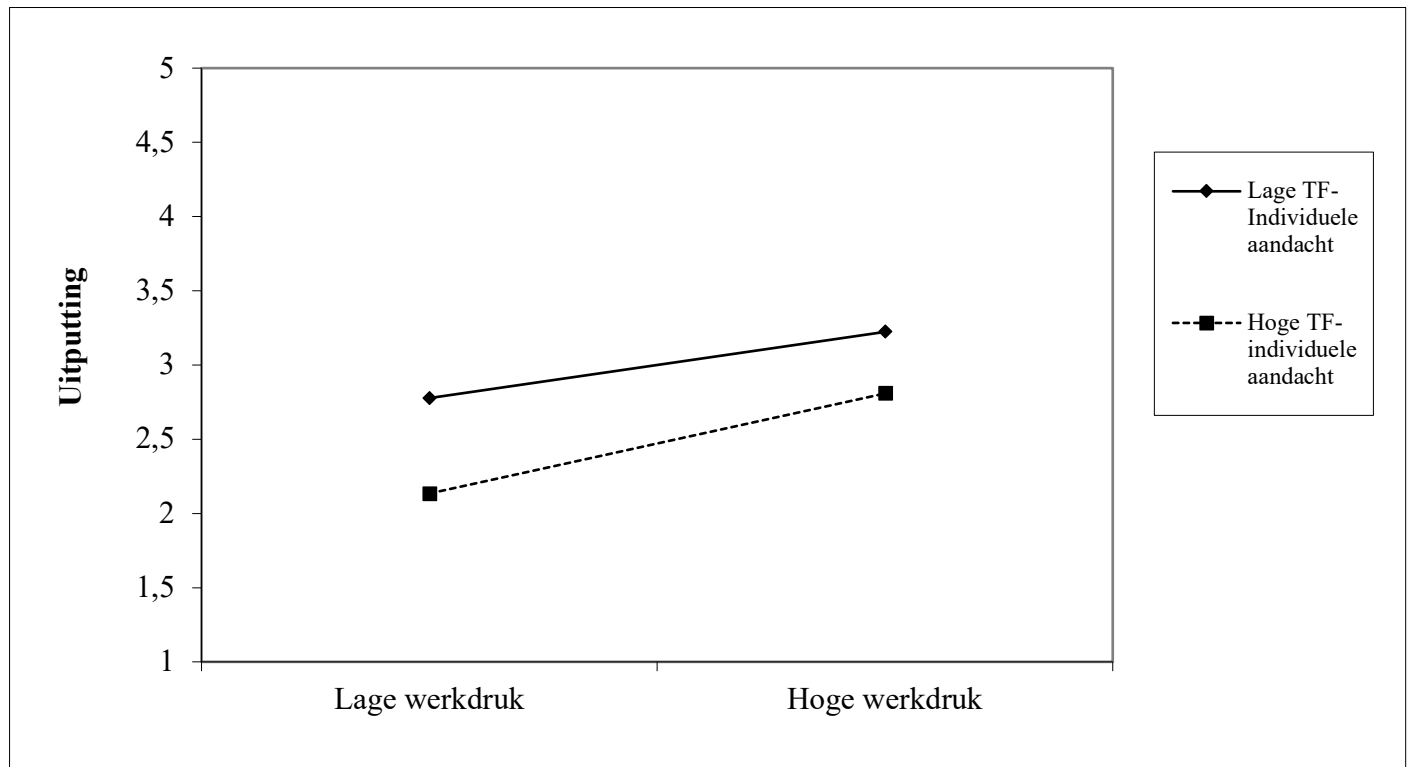
Noot: gestandaardiseerde coëfficiënten worden getoond, met de standaardfout tussen haakjes. ** $p < .01$; * $p < .05$; - = niet opgenomen in de tabel, vanwege niet-significante effecten.

Tabel 12 - Resultatentabel hypothese 8a: TF-dimensie individuele aandacht als moderator, simple slope

Werkdruk (simple slope test) (N = 195)	Effect
--	--------

TF – Individuele aandacht	
1.710 (Mean – 1SD)	.419**
2.916 (Mean)	.557**
4.121 (Mean + 1SD)	.696*

Figuur 11 - Simple slope grafiek, hypothese 8a



Hypothese 8b

Hypothese 8b veronderstelt dat de dimensie individuele aandacht modereert tussen buitensporige bureaucratie en uitputting, waarbij er bij een hoge mate van ervaren individuele aandacht de relatie tussen buitensporige bureaucratie en uitputting zwakker is. De resultaten van de toetsen om hypothese 8b te toetsen, zijn weergegeven in *Bijlage 4.11*. Hier is te zien dat er een significant interactie-effect aanwezig is (β .130, $p < 0.05$). In de simple slope grafiek is te zien dat de lijn van hoge TF-intellectuele stimulatie lager begint en eindigt dan de lijn van lage TF-intellectuele stimulatie. Dit houdt in dat hoge individuele aandacht weldegelijk invloed heeft op de uitputting van medewerkers. Echter is ook te zien dat de lijn van hoge intellectuele stimulatie sneller stijgt. Er is meer onderzoek nodig om deze resultaten nader te kunnen verklaren om te kunnen concluderen dat individuele aandacht de doorwerking van buitensporige bureaucratie op uitputting voldoende afzwakt. Hypothese 8b wordt in dit onderzoek verworpen.

Hypothese 8c

Hypothese 8c veronderstelt dat de dimensie individuele aandacht modereert tussen autonomie en uitputting, waarbij er bij een hoge mate van ervaren individuele aandacht de relatie tussen autonomie en uitputting sterker is. De resultaten voor het analyseren van hypothese 8c zijn weergegeven in *Bijlage 4.12*. Hier is te zien dat er geen significant effect is van de modererende variabelen individuele aandacht tussen autonomie en uitputting (β -.101, $p > 0.05$). Hierdoor wordt deze analyse niet verder toegelicht en wordt hypothese 8c verworpen.

6. Discussie en conclusie

Dit hoofdstuk behandelt de bespreking van de resultaten uit hoofdstuk 5, gevolgd door de toelichting van de praktische implicaties. Daarnaast worden de beperkingen van dit onderzoek en de aanbevelingen voor vervolgonderzoek besproken. Ten slotte wordt de conclusie van het onderzoek gepresenteerd.

6.1 Discussie

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de relatie tussen door VVT-medewerkers ervaren werkdruk, buitensporige bureaucratie en autonomie enerzijds, en uitputting anderzijds, en in hoeverre deze relatie wordt beïnvloed door ervaren transformationeel leiderschap. De onderzoeksvraag luidde als volgt:

“In hoeverre is er een relatie tussen door VVT-medewerkers ervaren werkdruk, buitensporige bureaucratie (red tape) en autonomie enerzijds, en uitputting anderzijds, en in hoeverre wordt deze gemodereerd door ervaren transformationeel leiderschap?”

Om bovenstaande onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is er een kwantitatief onderzoek uitgevoerd binnen de VVT-sector. De resultaten suggereren allereerst dat werkdruk en buitensporige bureaucratie belangrijke determinanten zijn van uitputting binnen deze sector: hoe meer werkdruk en buitensporige bureaucratie medewerkers ervaren, hoe groter het risico op uitputting. Transformationeel leiderschap heeft een tegenovergesteld effect: hoe meer transformationeel leiderschap medewerkers ervaren, hoe lager het risico op uitputting. Autonomie bleek in de meervoudige lineaire regressieanalyse geen significante bijdrage meer te spelen in het verklaren van uitputting. Een opvallend significant effect van de controlevariabelen leeftijd is tevens het vermelden waard: oudere medewerkers rapporteren lagere niveaus van uitputting. Dit effect kan mogelijk worden verklaard door het feit dat oudere medewerkers vaker emotioneel stabiel zijn en beter om kunnen gaan met stress en uitdagingen (Carstensen et al., 2002; Charles et al., 2001). Dit is in lijn met verschillende onderzoeken binnen de gezondheidszorg die aantonen dat oudere medewerkers minder snel uitputtingsverschijnselen rapporteerden dan jongere zorgmedewerkers (Aiken et al., 2002; Buerhaus et al., 2015). Hoewel conclusies over deze causale relaties op basis van dit cross-sectionele onderzoek niet zomaar getrokken kunnen worden, zijn de bevindingen deels in lijn met eerder onderzoeken waarin ook longitudinale data is verzameld (Maslach et al., 2001).

Ten tweede geeft dit onderzoek inzicht in de modererende rollen van transformationeel leiderschap in de relatie tussen werkeisen en uitputting van zorgmedewerkers binnen de VVT-sector. In lijn met eerdere onderzoeken laat dit onderzoek zoals hierboven gezegd een direct effect van transformationeel leiderschap op uitputting zien (Bakker & Schaufeli, 2008; Breevaart et al., 2014; Nielsen et al., 2008). Echter, in tegenstelling tot de hypothesen 5 t/m 8, spelen de 4 dimensies van transformationeel leiderschap geen noemenswaardige modererende rol in de relatie tussen enerzijds werkdruk, buitensporige bureaucratie en autonomie en anderzijds uitputting. Opvallend is dat diverse interactietermen wel significant zijn, maar dat aanvullende simple slope analyses een genuanceerd beeld laten zien. Hierbij is een patroon te detecteren waarin het begin- en eindpunt van slopes weliswaar in lijn met de hypothesen zijn, maar dat de richtingscoëfficiënt (slope) mogelijk in tegenstelling is met de hypothesen. Zodoende is het uiteindelijk moderatie-effect verwaarloosbaar. Dit is hieronder nader bediscussieerd.

Directe relaties tussen enerzijds werkdruk, buitensporige bureaucratie en autonomie, en anderzijds uitputting

Hypothesen 1 t/m 4 gaan over de directe relatie tussen enerzijds werkdruk, buitensporige bureaucratie, autonomie en transformationeel leiderschap en anderzijds uitputting. Alle vier deze hypothesen kunnen, zoals eerder benoemd in hoofdstuk 5, worden aangenomen. Wanneer deze variabelen afzonderlijk van elkaar zijn getest, laten de resultaten zien dat alle vier de variabelen een significant effect hebben op uitputting.

Wanneer de vier variabelen (werkdruk, buitensporige bureaucratie, autonomie en transformationeel leiderschap) gezamenlijk zijn meegenomen in een meervoudige regressieanalyse, is te zien dat er een significant effect is tussen de variabelen werkdruk, buitensporige bureaucratie en transformationeel leiderschap enerzijds en uitputting anderzijds. De variabelen autonomie in de meervoudige regressieanalyse niet als significant bevonden, dit is eerder toegelicht in het resultaten hoofdstuk. Transformationeel leiderschap biedt nog enigszins een dempend effect, maar veel minder sterk dan het effect van werkdruk en buitensporige bureaucratie op uitputting. Deze resultaten suggereren dat wanneer medewerkers werkdruk, buitensporige bureaucratie en transformationeel leiderschap ervaren, het dempende effect van autonomie op uitputting in zijn geheel verdwijnt. Het effect van transformationeel effect is in vergelijking met werkdruk en buitensporige bureaucratie veel minder sterk. Dit betekent dat VVT-medewerkers veel hinder ervaren van werkdruk en buitensporige bureaucratie voor hun welbevinden, specifiek gericht op de dimensie uitputting. Dit blijkt niet op te wegen tegen de ervaren autonomie. Zoals het JD-R model veronderstelt, blijken werkeisen (zoals werkdruk en buitensporige bureaucratie) sterkere voorspellers te zijn van uitputting dan hulpbronnen (autonomie en transformationeel leiderschap) (Bakker & Demerouti, 2007).

Opvallend uit deze resultaten is dat het effect van autonomie volledig verdwijnt. Een mogelijkheid zou zijn dat autonomie deels overlapt met de elementen van transformationeel leiderschap. Transformationeel leiderschap op zichzelf zorgt namelijk voor een hogere mate van ervaren autonomie, dit blijkt ook uit eerder onderzoek van Bass en Riggio (2006). Deze resultaten kunnen suggereren dat transformationeel leiderschap op zichzelf al bepaalde mate

van autonomie bevat, waardoor het significant aanwezig effect van autonomie op uitputting wegvalt door het effect van transformationeel leiderschap op uitputting. Om hierover conclusies te kunnen trekken is verder onderzoek naar de overlap van transformationeel leiderschap en autonomie in dit onderzoeksmodel noodzakelijk.

Modererende rol van transformationeel leiderschap tussen werkdruk en uitputting

Wat opvallend is aan de A-hypothesen van hypothesen 5, 6, 7 en 8, waarbij de modererende rol van de vier dimensies van transformationeel leiderschap tussen werkdruk en uitputting wordt geanalyseerd, is dat bij een hoge ervaren mate van transformationeel leiderschap er minder snel uitputting optreedt. Deze interactietermijn zijn wel significant bevonden en vaak in lijn met hypothesen, maar de aanvullende simple slope analyses laten een genuanceerd beeld zien. Er is een patroon te detecteren waarin het begin- en eindpunt van de simple slopes in lijn zijn met de hypothesen, maar de richtingscoëfficiënten laten zien dat de lijn van hoge mate van ervaren transformationeel leiderschap sneller stijgt. Hierdoor is het bij alle vier de A-hypothesen niet volledig te concluderen dat de dimensies van transformationeel leiderschap het effect van werkdruk op uitputting voldoende afzwakt. Zodoende dat het moderatie-effect van de A-hypothesen verwaarloosbaar zijn.

Deze analyses suggereren mogelijk dat de dimensies van transformationeel leiderschap enige mate van (prestatie) druk verhogend effect hebben. Naast dat transformationeel leiderschap juist behulpzaam kan zijn voor medewerkers, zoals het directe effect op uitputting bevestigt, bevat het concept wellicht enige dualiteit. Uit de studies van Judge en Piccolo (2004) en Skakon en collega's (2010) blijkt dat transformationeel leiderschap een verhoogde prestatiedruk kan veroorzaken. Door de hoge verwachtingen en hoge mate van inspiratie kunnen medewerkers prestatiedruk ervaren (Judge & Piccolo, 2004; Skakon et al., 2010). Een alternatieve verklaring voor de steiler stijgende lijn van de modererende rol van de dimensies van transformationeel leiderschap zou kunnen liggen in de wijze waarop transformationeel leiderschap wordt toegepast in de VVT-sector. Het is mogelijk dat leidinggevend onvoldoende zijn getraind en ontwikkeld op het gebied van deze leiderschapskwaliteiten. In de Nederlandse publieke context is vaak te zien dat leidinggevend zijn doorgroeit vanuit het primaire proces (Garretsen et al., 2023). Doorgroeien omdat ze goed in het primaire proces zijn betekent niet altijd dat ze ook goed leiding kunnen geven, hiervoor is training en ontwikkeling belangrijk (McAlearney, 2006). In de private contexten hebben leidinggevend doorgaans vaak een uitgebreid managementprogramma gevolgd om uiteindelijk de leidinggevende functie te kunnen bekleden, terwijl dit in de publieke sector aanzienlijk minder gebruikelijk is (Bryson et al., 2010).

Modererende rol van transformationeel leiderschap tussen buitensporige bureaucratie en uitputting

De B-hypothesen, waarin het moderatie-effect van de dimensies van transformationeel leiderschap wordt getest tussen buitensporige bureaucratie en uitputting, tonen een vergelijkbaar resultaat als de A-hypothesen. Zoals bovenstaand vermeld in het resultaten

hoofdstuk, blijkt de modererende rol van transformationeel leiderschap geen noemenswaardige effecten te vertonen. De interactieterm van hypothese 5b, 7b en 8b, zijn significant, maar de aanvullende simple slope analyses laten een genuanceerd beeld zien. Bij deze drie hypothesen is te zien dat de lijnen van hoge mate ervaren transformationeel leiderschap lager beginnen en eindigen dan de lijn van lage mate ervaren transformationeel leiderschap. Echter laten ook hier de simple slope analyses zien dat de lijnen van hoge mate ervaren van transformationeel leiderschap sterker stijgen dan de lijnen van lage mate ervaren van transformationeel leiderschap. Dit duidt op een tegenovergesteld moderatie-effect. Hierdoor is het bij deze drie de B-hypothesen niet volledig te concluderen dat de dimensies van transformationeel leiderschap het effect van werkdruk op uitputting voldoende afzwakt.

Ook hiervoor kunnen mogelijke verklaringen zijn dat transformationeel leiderschap op een bepaald niveau een verhoogd effect van prestatiedruk kan veroorzaken, wat op zijn beurt kan leiden tot een snellere uitputting van zorgmedewerkers (Piccolo, 2004; Skakon et al., 2010). Bovendien is het zoals eerder genoemd mogelijk dat transformationeel leiderschap niet op de juiste manier wordt toegepast binnen de VVT-sector. Om definitieve conclusies te kunnen trekken, vereist dit een vervolgonderzoek. Een mogelijke aanpak voor vervolgonderzoek is om te onderzoeken of transformationeel leiderschap daadwerkelijk resulteert in ervaren prestatiedruk bij zorgmedewerkers binnen de VVT-sector.

Verschillen tussen de modererende dimensies van transformationeel leiderschap

In de resultaten van de moderatie hypothesen is te zien dat de effecten van de vier dimensies van transformationeel leiderschap dicht bij elkaar liggen. De bevindingen van de A-hypothesen tonen de volgende effecten: geïdealiseerde invloed ($\beta.120$, $p<0.05$), inspirerende motivatie ($\beta.115$, $p<0.05$), Intellectuele stimulatie ($\beta.107$, $p<0.05$) en tot slot individuele aandacht ($\beta.114$, $p<0.05$). Deze effecten vertonen minimale variatie en de uitgevoerde simple slope analyses bevestigen deze bevindingen.

Opvallend is dat, in tegenstelling tot eerdere bevindingen in het onderzoek van Franke en Felfe (2011), dit onderzoek geen sterke onderscheidende kenmerken heeft kunnen vaststellen tussen de vier dimensies als modererende variabelen. De factoranalyse in dit onderzoek toonde ook geringe verschillen aan tussen de vier dimensies, zie Bijlage 3.

Om diepgaand in te gaan op deze subtiele verschillen tussen de dimensies, is verder onderzoek vereist. Een diepgaander begrip van de verschillen tussen de vier dimensies kan praktische relevantie hebben en bijdragen aan het formuleren van passende aanbevelingen voor transformationeel leiderschap binnen de VVT-sector. Een longitudinale studie zou waardevol kunnen zijn bij het verkrijgen van meer inzicht in de diverse effecten van de vier dimensies, omdat een longitudinale studie op de langere termijn betere inzichten biedt en daarnaast ook veranderingen over de tijd kan detecteren (Clark et al., 2021).

6.2 Praktische implicaties

De bevindingen van dit onderzoek bieden waardevolle inzichten voor zorgorganisaties binnen de Nederlandse VVT-sector. Dit onderzoek geeft inzicht op de impact van werkeisen op de uitputting van zorgmedewerkers en de rol die leidinggevendenden daarbij spelen. Werkdruk en

buitensporige bureaucratie blijken belangrijke voorspellers te zijn van uitputting van zorgmedewerkers binnen de VVT-sector. Bovendien toont het onderzoek aan dat transformationeel leiderschap een rol kan spelen bij het verminderen van uitputting bij zorgmedewerkers. Op basis van de resultaten van dit onderzoek zijn onderstaande passende aanbevelingen geformuleerd.

6.2.1 Praktische aanbevelingen terugdringen werkdruk

Het verminderen van ervaren werkdruk bij medewerkers vereist een holistische aanpak, waarbij zowel individuele aspecten als structurele aspecten binnen een organisatie aandacht behoeven (Wiezer & Sonneveld, 2016). Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2021) benadrukt dat aandacht voor werkdruk van medewerkers vaak de eerste stap is.

Hoewel de huidige personeelstekorten een actueel maatschappelijk vraagstuk is, is het essentieel voor organisaties om hier proactief op in te spelen. Het gebruik maken van een strategisch wervings- en selectieplan om geschikt zorgpersoneel te vinden kan een rol spelen. Daarnaast is een strategische personeelsplanning van groot belang voor een optimale inzet van het huidige personeel (Joldersma, 2017). Het vergroten van de juiste kennis en vaardigheden kan een positieve invloed hebben op zowel ervaren werkdruk als het welzijn van de medewerkers (Van der Doef & Maes, 1999).

Ten derde speelt technologie en automatisering een cruciale rol bij het verminderen van werkdruk in de VVT-sector, bijvoorbeeld door routinematige taken te vereenvoudigen en te stroomlijnen. Elektronische patiëntendossiers en automatische medicijndispensers zijn voorbeelden hiervan. Deze technologische ontwikkelingen kunnen niet alleen bijdragen aan het verminderen van het aantal taken, maar zorgen ook voor een afname in ervaren buitensporige bureaucratie (Sociaal-Economische Raad, 2019).

Tot slot draagt het bevorderen van het welzijn van personeel bij aan het verminderen van ervaren werkdruk (Kroon et al., 2019). Fysiek en mentaal vitale medewerkers zijn beter in staat om met werkdruk om te gaan. Het implementeren van een allesomvattend vitaliteitsbeleid en het bieden van de juiste begeleiding en ondersteuning vanuit leidinggevenden kunnen bijdragen aan het verminderen van ervaren werkdruk.

6.2.2 Praktische aanbevelingen terugdringen buitensporige bureaucratie

Voor het verminderen van buitensporige bureaucratie is procesevaluatie van groot belang (McGregor-Lowndes & Ryan, 2009). Zorgorganisaties dienen inefficiënte processen te identificeren. Daarnaast is het essentieel om richtlijnen te ontwikkelen, waarbij duidelijke communicatie van procedures en regelmatige updates op basis van personeelsfeedback ervoor kunnen zorgen dat de ervaren buitensporige bureaucratie wordt teruggedrongen. Zoals eerder genoemd, kan automatisering en technologie een belangrijke rol spelen bij het verminderen van buitensporige bureaucratie. Digitale oplossingen zoals elektronische patiëntendossiers, planningssystemen en communicatietools dragen bij aan het verlichten van administratieve lasten (Sociaal-Economische Raad, 2019). Ten slotte is juiste communicatie en effectieve samenwerkingen van cruciaal belang om zowel ervaren werkdruk als buitensporige

bureaucratie terug te dringen. Transformationeel leiderschap kan bijdragen aan het realiseren van dergelijke verbeteringen (Wiley & Sons, 2013). Onderstaand wordt de aanbeveling om transformationeel leiderschap door te voeren verder toegelicht.

6.2.3 Praktische aanbevelingen transformationeel leiderschap

Uit dit onderzoek blijkt dat transformationeel leiderschap een rol kan spelen bij het verminderen van uitputting. Een juiste toepassing en implementatie van transformationeel leiderschap kan leiden tot een afname van uitputting bij zorgmedewerkers. Om transformationeel leiderschap op de juiste wijze toe te passen, zijn er onderstaand verschillende aanbevelingen geformuleerd.

Ten eerste is het belangrijk om leidinggevenden op te leiden en te trainen in transformationeel leiderschap. Met de juiste training kunnen leidinggevenden deze leiderschapsstijl effectief doorvoeren en ervaren medewerkers de positieve impact ervan. Er zijn tal van trainingen en opleidingen beschikbaar over transformationeel leiderschap, waarbij aspecten als vertrouwen (Avoilo, 1999), organisatiebinding en het inspireren van medewerkers (Bass & Riggio, 2006) bewezen zijn. Het op de juiste manier toepassen van transformationeel leiderschap kan invloed hebben op het verminderen van uitputting in de VVT-sector. Om daadwerkelijk te achterhalen hoe zorgmedewerkers de leiderschapsstijl van hun leidinggevenden ervaren, wordt het aanbevolen om regelmatig feedbackmomenten te organiseren. Op deze manier kan waardevolle feedback worden verzameld en kan de leiderschapsaanpak geoptimaliseerd worden. De dimensie “geïdealiseerde invloed” van transformationeel leiderschap zorgt ervoor dat leidinggevenden een omgeving creëren waarin medewerkers hun behoeften en zorgen gemakkelijker kunnen uiten (Franke & Felke, 2011), dit draagt bij aan een open cultuur wat feedback vanuit medewerkers bevordert.

Wat betreft de vier dimensies van transformationeel leiderschap is het belangrijk om te voorkomen dat de dimensies als prestatiedruk verhogend worden ervaren. Uit de literatuur blijkt dat de twee dimensies “inspirerende motivatie” en “intellectuele stimulatie” daadwerkelijk kunnen zorgen voor een bepaalde mate van prestatiedruk (Franke & Felke, 2011). Bij het implementeren van transformationeel leiderschap is het belangrijk om de dimensies op een evenwichtige wijze toe te passen en te voorkomen dat transformationeel leiderschap als prestatiedruk verhogend kan worden ervaren.

Naast deze aanbevelingen speelt de rol van leidinggevenden een belangrijke rol bij het terugdringen van werkdruk en buitensporige bureaucratie. Effectief leiderschap is van essentieel belang voor het stimuleren van veranderingen en het succesvol implementeren van nieuwe interventies (Reich et al., 2016).

Deze aanbevelingen zijn bedoeld om ervaren werkdruk en buitensporige bureaucratie te verminderen en om transformationeel leiderschap effectief door te voeren. Dit alles draagt bij aan het verminderen van uitputting onder zorgmedewerkers in de Nederlandse VVT-sector.

6.3 Limitaties en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek

Ondanks dat deze studie interessante inzichten biedt, kent ook dit onderzoek enkele beperkingen. Vanwege de beperkingen van deze studie, zijn onderstaand aanbevelingen geformuleerd voor toekomstig onderzoek.

Ten eerste betreft dit kwantitatieve onderzoek een cross-sectionele studie. Deze studie geeft inzicht in de ervaringen van VVT-medewerkers op een bepaald moment, terwijl door de turbulente omgeving van de zorgsector de percepties gedurende tijd kunnen veranderen (Dopson & Fitzgerald, 2005). Vervolgonderzoek in de vorm van een longitudinaal onderzoek om de invloed van werkeisen op uitputting en de rol van transformationeel leiderschap daarin te onderzoeken, kan over een langere periode inzichtelijkere resultaten opleveren. Ten tweede betref de onderzoekspopulatie enkel de medewerkers uit het primaire proces van de VVT-sector zelf. Hierdoor is alleen de gepercipieerde leiderschapsstijl onderzocht en is er geen onderzoek gedaan naar de intentionele leiderschapsstijl (Wright & Nishii, 2007). Onderzoek naar de intentionele leiderschapsstijl kan de resultaten versterken, omdat leidinggevend wellicht een transformationele leiderschapsstijl nastreven en praktiseren, maar dit niet door de medewerkers wordt gepercipieerd. Ten derde is er gebruik gemaakt van 'self-reported data'. De medewerkers in de VVT-sector hebben zelf aangegeven in hoeverre zij uitputting, werkdruk, buitensporige bureaucratie, autonomie en transformationeel leiderschap ervaren. Enerzijds is dit positief, het gaat om de perceptie van de zorgmedewerkers. Anderzijds kent het zijn nadeel, dit onderzoek is gevoelig voor sociaal wenselijke antwoorden. De zorgmedewerkers zouden bijvoorbeeld het ervaren van werkdruk als een zwakte kunnen zien en hierdoor de werkelijke ernst verhullen.

Zoals meerdere malen benoemd is uit de resultaten gebleken dat er voor autonomie in de meervoudige regressieanalyse waarbij de variabelen werkdruk, buitensporige bureaucratie en transformationeel leiderschap zijn meegenomen, geen significant effect gevonden is. Om hierover verdere conclusies te trekken, wordt vervolgonderzoek sterk aanbevolen. In een vervolgonderzoek kan de overlap tussen ervaren transformationeel leiderschap en ervaren autonomie worden onderzocht.

De resultaten van de moderatie hypothesen tonen genuanceerde bevindingen met mogelijk enige dualiteit. Zoals eerder vermeld, kan dit mogelijk verband houden met de huidige implementatie van transformationeel leiderschap binnen de VVT-sector. Daarnaast is het mogelijk dat transformationeel leiderschap enige mate van (prestatie) druk verhogend effect heeft op zorgmedewerkers. Als gevolg daarvan worden er twee aanbevelingen voor vervolgonderzoek geformuleerd. Ten eerste is het interessant om onderzoek te doen naar de manier waarop transformationeel leiderschap momenteel wordt toegepast binnen de Nederlandse VVT-sector. Ten tweede zou het waardevolle inzichten kunnen opleveren om te onderzoeken of transformationeel leiderschap daadwerkelijk tot ervaren prestatiedruk leidt bij zorgmedewerkers binnen de Nederlandse VVT-sector.

6.5 Conclusie

De resultaten van dit kwantitatieve onderzoek leiden tot de conclusie dat werkdruk en buitensporige bureaucratie twee belangrijke voorspellers zijn van uitputting van zorgmedewerkers binnen de Nederlandse VVT-sector: hoe meer werkdruk en buitensporige bureaucratie er wordt ervaren door medewerkers, hoe groter het risico op uitputting.

Daarentegen heeft transformationeel leiderschap een tegenovergesteld effect: hoe meer transformationeel leiderschap er wordt ervaren, des te lager het risico op uitputting. Autonomie bleek geen significante bijdrage te leveren aan de verklaring van uitputting in de aanwezigheid van werkdruk, buitensporige bureaucratie en transformationeel leiderschap binnen dit onderzoeksmodel. Dit onderzoek bevestigt dat transformationeel leiderschap een directe invloed heeft op uitputting, maar het modererende effect van transformationeel leiderschap laat in dit onderzoek genuanceerde resultaten zien met mogelijk enige dualiteit. Hierdoor zijn de resultaten van de moderatie hypothesen in dit onderzoek als verwaarloosbaar beschouwd.

Deze studie draagt bij aan het inzicht dat werkdruk en buitensporige bureaucratie twee belangrijke voorspellers zijn van uitputting van zorgmedewerkers binnen de Nederlandse VVT-sector. Bovendien laat dit onderzoek zien dat transformationeel leiderschap een rol kan spelen in het verminderen van uitputting. Aan de andere kant blijkt autonomie geen effectieve werkbron te zijn wanneer werkdruk, buitensporige bureaucratie en transformationeel leiderschap aanwezig zijn. Tot slot wijzen de resultaten van dit onderzoek op genuanceerde moderatie-effecten van transformationeel leiderschap, wat verder onderzoek behoeft. De resultaten van dit onderzoek bieden waardevolle inzichten voor zowel de VVT-sector als voor de wetenschap.

Literatuurlijst

- Aboramadan, M., & Dahleez, K. A. (2020). Leadership styles and employees' work outcomes in nonprofit organizations: the role of work engagement. *Journal of Management Development, 39*(7/8), 869–893. <https://doi.org/10.1108/jmd-12-2019-0499>
- Adriaenssens, J., De Gucht, V., & Maes, S. (2015). Determinants and prevalence of burnout in emergency nurses: A systematic review of 25 years of research. *International Journal of Nursing Studies, 52*(2), 649–661. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2014.11.004>
- Aiken, L. H., Clarke, S. P., Sloane, D. M., Sochalski, J., & Silber, J. H. (2002). Hospital nurse staffing and patient mortality, nurse burnout, and job dissatisfaction. *JAMA, 288*(16), 1987. <https://doi.org/10.1001/jama.288.16.1987>
- Alessa, G. S. (2021). The Dimensions of Transformational Leadership and Its Organizational Effects in Public Universities in Saudi Arabia: A Systematic Review. *Frontiers in Psychology, 12*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.682092>
- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *Leadership Quarterly, 25*(3), 487–511. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.009>
- Antonakis, J., & Day, D. A. (2018). *The Nature of Leadership*. SAGE Publications, Inc. eBooks. <https://doi.org/10.4135/9781506395029>
- Arnold, K. A. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 381–393. <https://doi.org/10.1037/ocp0000062>
- Avolio, B. J. (1999). Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations. *The Journal of Academic Librarianship, 26*(1), 66. [https://doi.org/10.1016/s0099-1333\(99\)00131-7](https://doi.org/10.1016/s0099-1333(99)00131-7)
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. W. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 72*(4), 441–462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Baard, P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings¹. *Journal of Applied Social Psychology, 34*(10), 2045–2068. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x>

- Backman, A., Sjögren, K., Lövheim, H., & Edvardsson, D. (2018). Job strain in nursing homes-Exploring the impact of leadership. *Journal of Clinical Nursing*, 27(7–8), 1552–1560. <https://doi.org/10.1111/jocn.14180>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E. M., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 341–356. [https://doi.org/10.1016/s0001-8791\(02\)00030-1](https://doi.org/10.1016/s0001-8791(02)00030-1)
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). *Burnout and work engagement: The JD-R approach*.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands – resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(4), 393–417. <https://doi.org/10.1080/13594320344000165>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83–104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
- Bakker, A. B., & Sanz-Vergel, A. I. (2013). Weekly work engagement and flourishing: The role of hindrance and challenge job demands. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 397–409. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.06.008>
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 147–154. <https://doi.org/10.1002/job.515>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership: Good, better, best. Organizational Dynamics*.
- Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership: learning to share the vision*.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1989). *Manual for the multifactor leadership questionnaire: Raterform (5X short)*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bass, & Riggio. (2006). *Transformational leadership - Psychology Press* (2nd ed.).
- Beyer, J. M. (1999). *Taming and promotin charisma to change organizations - The leadership quarterly*.
- Bianchi, R., Schonfeld, I. S., & Laurent, E. (2015). Burnout–depression overlap: A review. *Clinical Psychology Review*, 36, 28–41. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2015.01.004>
- Bijl, D. (2009). *Aan de slag met het nieuwe werken*. <https://www.zenit.be/wp-content/uploads/2017/01/zenit-literatuur-Aan-de-slag-met-het-nieuwe-werken.pdf>

- Bijl, R., Boelhouwer, J., & Wenneker, A. (2017, July). *The Social State of the Netherlands 2009*. <https://repository.scp.nl/handle/publications/770>
- Bowling, N. A., Alarcon, G. M., Bragg, C. B., & Hartman, M. J. (2015). A meta-analytic examination of the potential correlates and consequences of workload. *Work & Stress, 29*(2), 95–113. <https://doi.org/10.1080/02678373.2015.1033037>
- Boxall, P. C., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1007/978-1-137-40765-8>
- Bozeman, B. (1993). A Theory Of Government “Red Tape.” *Journal of Public Administration Research and Theory*. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a037171>
- Bozeman, B. (2012). Multidimensional Red Tape: A Theory Coda. *International Public Management Journal, 15*(3), 245–265. <https://doi.org/10.1080/10967494.2012.725283>
- Breaugh, J. A. (1985). The Measurement of Work Autonomy. *Human Relations, 38*(6), 551–570. <https://doi.org/10.1177/001872678503800604>
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Derks, D. (2016). Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance. *Journal of Organizational Behavior, 37*(3), 309–325. <https://doi.org/10.1002/job.2041>
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 87*(1), 138–157. <https://doi.org/10.1111/joop.12041>
- Brewer, G. A., & Walker, R. (2010). Red tape: the bane of public organizations? In *Cambridge University Press eBooks*(pp. 110–126). <https://doi.org/10.1017/cbo9780511760587.005>
- Bryman, A. (2016). Social research methods. In *Taylor & Francis eBooks* (pp. 157–184). https://doi.org/10.4324/9780203381175_chapter_9
- Bryman, A., Gillingwater, D., & McGuinness, I. (1992). *Leadership and Organisational Transformation*.
- Bryson, J. R., Berry, F. S., & Yang, K. (2010). The State of Public Strategic Management Research: A selective literature review and Set of future Directions. *The American Review of Public Administration, 40*(5), 495–521. <https://doi.org/10.1177/0275074010370361>

- Buerhaus, P. I., DesRoches, C. M., Dittus, R. S., & Donelan, K. (2015). Practice characteristics of primary care nurse practitioners and physicians. *Nursing Outlook*, 63(2), 144–153. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2014.08.008>
- Burke, R. J., & Mikkelsen, A. (2006). Burnout among Norwegian police officers: Potential antecedents and consequences. *International Journal of Stress Management*, 13(1), 64–83. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.13.1.64>
- Campbell, J. W. (2020). Red Tape, Rule Burden, and Legitimate Performance Trade-Offs: Results from a Vignette Experiment. *Public Performance & Management Review*, 43(4), 741–765. <https://doi.org/10.1080/15309576.2019.1676273>
- Carstensen, L. L., Pasupathi, M., Mayr, U., & Nesselrode, J. R. (2002). Emotional experience in everyday life across the adult life span. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(4), 644–655. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.79.4.644>
- CBS. (2019). *Meerderheid werknemers zorg meldt toename werkdruk*. Centraal Bureau Voor De Statistiek. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/40/meerderheid-werknemers-zorg-meldt-toename-werkdruk>
- Çelik, S. (2018). Transformational leadership and organizational culture: keys to binding employees to the Dutch public sector. In *IntechOpen eBooks*. <https://doi.org/10.5772/intechopen.81003>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2022, December 8). *Vacatures zorg en welzijn nemen sneller toe dan voor corona*. Centraal Bureau Voor De Statistiek. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2022/49/vacatures-zorg-en-welzijn-nemen-sneller-toe-dan-voor-corona>
- Centraal planbureau. (2019). *Middellangetermijnverkenning 2022-2025*.
- Charles, S. T., Reynolds, C. A., & Gatz, M. (2001). Age-related differences and change in positive and negative affect over 23 years. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(1), 136–151. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.80.1.136>
- Chen, Z., Lam, W., & Zhong, J. (2007). Leader-member exchange and member performance: A new look at individual-level negative feedback-seeking behavior and team-level empowerment climate. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 202–212. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.202>
- Clark, T. S., Foster, L., Sloan, L., & Bryman, A. (2021). *Bryman's social research methods*. 6th edition. In *Oxford University Press eBooks*. <https://orca.cardiff.ac.uk/143218/>

- Colligan, T. W., & Higgins, E. M. (2005). *Workplace Stress: Etiology and Consequences*.
- Cummings, G. G., MacGregor, T., Davey, M., Lee, H. S., Wong, C. A., Lo, E., Muise, M., & Stafford, E. (2010). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 47(3), 363–385. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2009.08.006>
- Day, D. V., & Antonakis, J. (2012). *The Nature of Leadership*. SAGE.
- Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1987). *Self-determination in a Work Organization*.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Vardakou, I., & Kantas, A. (2003). The Convergent Validity of Two Burnout Instruments. *European Journal of Psychological Assessment*, 19(1), 12–23. <https://doi.org/10.1027/1015-5759.19.1.12>
- Demerouti, E., Bakker, B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands resources model of burn-out. *Journal of Applied Psychology*.
- Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A., & Schaufeli, W. (2001). *The Job Demands-Resources Model of Burnout*.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (2011). *Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ*.
- Dewe, J., & Cooper, L. (1983). *Organizational Stress*. Google Books. [https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=tfNrB7ppW94C&oi=fnd&pg=PR9&dq=Cooper,+C.L.,+Dewe,+P.J.+and+O%E2%80%99Driscoll,+M.P.+\(2001\),+Organisational+Stress:+A+Review+and+Critique+of+Theory,+Research,+and+Applications,+Sage+Publications,+London.&ots=gT6p2_-12T&sig=OiOEv3MvlxwCmYmAfVWuun-7YxQ&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=tfNrB7ppW94C&oi=fnd&pg=PR9&dq=Cooper,+C.L.,+Dewe,+P.J.+and+O%E2%80%99Driscoll,+M.P.+(2001),+Organisational+Stress:+A+Review+and+Critique+of+Theory,+Research,+and+Applications,+Sage+Publications,+London.&ots=gT6p2_-12T&sig=OiOEv3MvlxwCmYmAfVWuun-7YxQ&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Dewe, P., Cox, T., & Ferguson, E. (1993). Individual strategies for coping with stress at work: A review. *Work & Stress*, 7(1), 5–15. <https://doi.org/10.1080/02678379308257046>
- Dopson, S., & Fitzgerald, L. (2005). *Knowledge to action?: Evidence-Based Health Care in Context*. OUP Oxford.
- Dorsen-Boog, P., De Jong, J., Veld, M., & Vuuren, T. (2020). *Self-Leadership Among Healthcare Workers: A Mediator for the Effects of Job Autonomy on Work Engagement and Health*.
- Douwes, M., Van Den Heuvel, S., & Sonneveld, H. (2008). Het grote gevaar van de zorg. *TNO-Rapport*.

- Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J., & Jolson, M. A. (1995). An examination of linkages between personal characteristics and dimensions of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology, 9*(3), 315–335. <https://doi.org/10.1007/bf02230972>
- Eisenberger, R., Stringlhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). *Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention*. The Journal of Applied Psychology.
- Franke, F. A., & Felfe, J. (2011). How does transformational leadership impact employees' psychological strain? *Leadership, 7*(3), 295–316. <https://doi.org/10.1177/1742715011407387>
- Ganster, D. C., & Rosen, C. J. (2013). Work Stress and Employee Health. *Journal of Management, 39*(5), 1085–1122. <https://doi.org/10.1177/0149206313475815>
- Garretsen, H., Laméris, M., & Stoker, J. (2023). Het vergeten belang van managementkwaliteit. *Venster - Onderzoeksnotitie Werkonderzoek*. <https://www.venster.nl/wp-content/uploads/2023/03/Deelrapport-Het-vergeten-belang-van-managementkwaliteit.pdf>
- Gielen, H. D. W. (2022, November 16). *Werkdruk en arbeidstevredenheid in de zorg*. Centraal Bureau Voor De Statistiek. <https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/statistische-trends/2022/werkdruk-en-arbeidstevredenheid-in-de-zorg?onepage=true>
- Gillet, N., Fouquereau, E., Bonnaud-Antignac, A., Mokoukolo, R., & Colombat, P. (2013). The mediating role of organizational justice in the relationship between transformational leadership and nurses' quality of work life: A cross-sectional questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies, 50*(10), 1359–1367. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2012.12.012>
- Grau-Alberola, E., Figueiredo-Ferraz, H., Lopez-Vilchez, J. J., & Gill-Monte, P. R. (2022). *The healthy management: the moderator role of transformational leadership on health workers*.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology, 60*(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Hakanen, J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology, 43*(6), 495–513. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
- Halbesleben, J. R. B., & Demerouti, E. (2005). The construct validity of an alternative measure of burnout: Investigating the English translation of the Oldenburg Burnout Inventory. *Work & Stress, 19*(3), 208–220. <https://doi.org/10.1080/02678370500340728>

- Hayes, A. F. (2013). *PROCESS macro for SPSS, SAS, and R*. The PROCESS Macro for SPSS, SAS, and R. <https://processmacro.org/index.html>
- Hilton, S. K., Madilo, W., Awaah, F., & Arkorful, H. (2021). Dimensions of transformational leadership and organizational performance: the mediating effect of job satisfaction. *Management Research Review*, *46*(1), 1–19. <https://doi.org/10.1108/mrr-02-2021-0152>
- Humayoun, W., Salman, M., & Hussain, I. (2011). Impact of Work Stress on Mental Health of Casualty Medical Officers at Government Hospitals, SWAT, Pakistan. *EBSCO Informatoin Services*.
- Jacobsen, C. B., & Andersen, L. B. (2015). Is Leadership in the Eye of the Beholder? A Study of Intended and Perceived Leadership Practices and Organizational Performance. *Public Administration Review*, *75*(6), 829–841. <https://doi.org/10.1111/puar.12380>
- Jacobsen, C., Knies, E., Leisink, P., & Andersen, L. (2021). *People Management: Integrating Insights from Strategic Human Resource Management and Leadership*.
- Johnson, J. A., Hall, L., Berzins, K., Baker, J. M., Melling, K., & Thompson, C. V. (2017). Mental healthcare staff well-being and burnout: A narrative review of trends, causes, implications, and recommendations for future interventions. *International Journal of Mental Health Nursing*, *27*(1), 20–32. <https://doi.org/10.1111/inm.12416>
- Joldersma, C. (2017). Arbeidsmarktverkenningen voor strategische personeelsplanning in de zorg. *Tijdschrift Voor Arbeidsvraagstukken*, *33*(2). <https://doi.org/10.5117/2017.033.002.003>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, *89*(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kalsoom, Z., Khan, M., & Zubair, S. (2009). *Impact of Transactional Leadership and Transformational Leadership on Employee Performance: A Case of FMCG Industry of Pakistan*.
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *SAGE*. https://www.jstor.org/stable/pdf/2392498?casa_token=gHtbnmqDxtIAAAAA:CrOgV2L-mh14BXxLx91clMQ2cBvvt5RTwx7_OUKCrx118MZXvINnymM3BYnHHwOOzh64TSXU3n3pMDQWJcaLcqmZ-_WHsfy6ZVqGSIm5poYZ1XJMTzPhw

- Knies, E., & Leisink, P. (2014). *Linking people management and extra-role behaviour: Results of a longitudinal study*. *Human Resource Management Journal*.
- Kroon, B., Gao, X., & Van Woerkom, M. (2019). Het verlagen van werkdruk door de inzet van positieve interventies. *Gedrag & Organisatie*, 32(4). <https://doi.org/10.5117/2019.032.004.001>
- Kruse, K. (2013). *What is leadership?*
- Lang, J., & Poley, J. (2018). *Waarom zeggen medewerkers in zorg en welzijn hun baan op?*
- Laskowski, E. R. (2016). Walking Throughout Your Day Keeps Depression (and a Host of Other Health Problems) Away. *Mayo Clinic Proceedings*. <https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2016.06.005>
- Leiter, M., & Maslach, C. (2003). *Areas of worklife: a structured approach to organizational predictors of job burnout*.
- Lloyd, C., King, R. M., & Chenoweth, L. I. (2002). Social work, stress and burnout: A review. *Journal of Mental Health*, 11(3), 255–265. <https://doi.org/10.1080/09638230020023642>
- Maslach, C. (2003). Job Burnout. *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 189–192. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.01258>
- Maslach, C. (2013). Job burnout: new directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science*.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- McAlearney, A. S. (2006). Leadership development in healthcare: a qualitative study. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 967–982. <https://doi.org/10.1002/job.417>
- McGregor-Lowndes, M., & Ryan, C. (2009). Reducing the compliance burden of non-profit organisations: cutting red tape. *Australian Journal of Public Administration*, 68(1), 21–38. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2008.00607.x>
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2021, November 16). *Praktische tips*. Werkdruk En Burn-outklachten | Arboportaal. <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/werkdruk/praktische-tips>

- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology, 91*(6), 1321–1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Moustaka, E., Constantinidis, & Theodoros, C. (2010). *Sources and effects of Work-related stress in nursing*. Worldcat.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. (2007). Finding Workable Levers Over Work Motivation. *Administration & Society, 39*(7), 803–832. <https://doi.org/10.1177/0095399707305546>
- Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2021 - Resultaten in vogelvlucht - Monitorarbeid TNO. (2022, June 9). Design-kit. <https://www.monitorarbeid.tno.nl/nl-nl/publicaties/nationale-enquete-arbeidsomstandigheden-2021-resultaten-in-vogelvlucht/>
- Nielsen, K., & Daniels, K. (2012). Does shared and differentiated transformational leadership predict followers' working conditions and well-being? *The Leadership Quarterly, 23*(3), 383–397. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.001>
- Nielsen, K., Randall, R. V., Yarker, J., & Brenner, S. (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress, 22*(1), 16–32. <https://doi.org/10.1080/02678370801979430>
- Nielsen, P. M. F., Boye, S., Holten, A., Jacobsen, C. B., & Andersen, L. B. (2019). Are transformational and transactional types of leadership compatible? A two-wave study of employee motivation. *Public Administration, 97*(2), 413–428. <https://doi.org/10.1111/padm.12574>
- NOS. (2022, January 20). Onderzoek: tekort aan zorgpersoneel op lange termijn alleen maar groter. NOS. <https://nos.nl/artikel/2413851-onderzoek-tekort-aan-zorgpersoneel-op-lange-termijn-alleen-maar-groter>
- Oerlemans, W. (2013). Dossier werkdruk. *Dossier Werkdruk*. https://www.researchgate.net/profile/Cobien-Wattez/publication/344713035_Dossier_Werkdruk/links/5f8af9f6299bf1b53e2c6552/Dossier-Werkdruk.pdf
- Oluseyi, S., & Ayo, H. T. (2009). *Influence of work motivation, leadership effectiveness and time management on employees' performance in some selected industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria*.

- Panagioti, M., Panagopoulou, E., Bower, P., Lewith, G., Kontopantelis, E., Chew-Graham, C., Dawson, S., Van Marwijk, H. W., Geraghty, K., & Esmail, A. (2017). Controlled Interventions to Reduce Burnout in Physicians. *JAMA Internal Medicine*, *177*(2), 195. <https://doi.org/10.1001/jamainternmed.2016.7674>
- Pandey, S., & Scott, P. G. (2002). Red Tape: A Review and Assessment of Concepts and Measures. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *12*(4), 553–580. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a003547>
- Parveen, M., & Adeinat, I. (2019). Transformational leadership: does it really decrease work-related stress? *Leadership & Organization Development Journal*, *40*(8), 860–876. <https://doi.org/10.1108/loj-01-2019-0023>
- Peiró, J. M., & Rodríguez, I. (2008). *Work stress, leadership and organizational health*. <https://www2.papelesdelsicologo.es/English/1540.pdf>
- Penning De Vries, J., Knies, E., & Leisink, P. (2022). *Shared Perceptions of Supervisor Support: What Processes Make supervisors and Employees See Eye to Eye?*
- Peterson, R. A. (1994). A Meta-Analysis of Cronbach's Coefficient Alpha. *Journal of Consumer Research*, *21*(2), 381. <https://doi.org/10.1086/209405>
- Reich, M. R., Javadi, D., & Ghaffar, A. (2016). Introduction to the special issue on “Effective Leadership for Health Systems.” *Health Systems and Reform*, *2*(3), 171–175. <https://doi.org/10.1080/23288604.2016.1223978>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, *61*, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Schaufeli, W. (2015). *Engaging leadership in the job demands-resources model*.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, *25*(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., & Buunk, A. P. (2004). Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. In *John Wiley & Sons, Ltd eBooks* (pp. 383–425). <https://doi.org/10.1002/0470013400.ch19>

- Schaufeli, W. B., Desart, S., & De Witte, H. (2020). Burnout Assessment Tool (BAT)—Development, Validity, and Reliability. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *17*(24), 9495. <https://doi.org/10.3390/ijerph17249495>
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2013). Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, *26*(2). <https://doi.org/10.5117/2013.026.002.182>
- Schmitt, A., Hartog, D. N. D., & Belschak, F. D. (2016). Transformational leadership and proactive work behaviour: A moderated mediation model including work engagement and job strain. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *89*(3), 588–610. <https://doi.org/10.1111/joop.12143>
- Scriptium. (2022, April 20). Soorten variabelen – welke variabelen moet jij kiezen voor jouw scriptie? Scriptium.nl. <https://www.scriptium.nl/de-verschillende-soorten-variabelen/>
- Seltzer, J., Numerof, R. E., & Bass, B. M. (1989). TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP: IS IT A SOURCE OF MORE BURNOUT AND STRESS? *Journal of Health and Human Resources Administration*. https://www.jstor.org/stable/pdf/25780396.pdf?refreqid=excelsior%3A3ad4049b732b0b0d30040125e8308f68&ab_segments=&origin=&initiator=&acceptTC=1
- Semmer, N., Jacobshagen, N., & Meier, L. (2006). Arbeit und (mangelnde) Wertschätzung Appreciation or lack thereof at work. *Wirtschaftspsychologie 2*: 87–95.
- Shanafelt, T. D., Boone, S., Tan, L., Dyrbye, L. N., Sotile, W. M., Satele, D., West, C. P., Sloan, J. A., & Oreskovich, M. R. (2012). Burnout and Satisfaction With Work-Life Balance Among US Physicians Relative to the General US Population. *Archives of Internal Medicine*, *172*(18), 1377. <https://doi.org/10.1001/archintermed.2012.3199>
- Sharma, P., & Kirkman, B. L. (2015). Leveraging Leaders. *Group & Organization Management*, *40*(2), 193–237. <https://doi.org/10.1177/1059601115574906>
- Sivanathan, N., Arnold, K., Turner, N., & Barling, J. (2004). Leading well: Transformational Leadership and Well-Being. *Positive Psychology in Practice*.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, *24*(2), 107–139. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>

- Smulders, P., & Houtman, I. L. D. (2004). Oorzaken van werkdruk : een onderbelicht thema. *Tijdschrift Voor Arbeidsvraagstukken*, 20(1), 90–106. <http://repository.tudelft.nl/view/tno/uuid%3Ab49ec8bb-f34a-43e9-8179-ddf0428de256/>
- Sociaal-economische raad. (2019). Effecten van technologisering op de arbeidsmarkt. *Sociaal-Economische Raad (SER) - Kennisdocument*.
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2014). Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S72–S103. <https://doi.org/10.1002/job.1924>
- SOVVT. (2019). *Sociaal Overleg Verpleeg-verzorgingshuizen en thuiszorg (SOVVT)*.
- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Quantitative Workload Inventory [Dataset]. In *PsycTESTS Dataset*. <https://doi.org/10.1037/t07345-000>
- Stalenhoef, S. (2003). *Zorg- en welzijnsmedewerkers in houdgreep van werkdruk*. <https://zorgkrant.nl/arbeid-cao/15123-zorg-en-welzijnsmedewerkers-in-houdgreep-van-werkdruk>
- Steltzer, J., Numerof, R., & Bass, B. (1989). *TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP: IS IT A SOURCE OF MORE BURNOUT AND STRESS?* on JSTOR. <https://www.jstor.org/stable/25780396>
- Stoddart, R., Simpson, P. C., & Haire, B. (2020). Medical advocacy in the face of Australian immigration practices: A study of medical professionals defending the health rights of detained refugees and asylum seekers. *PLOS ONE*, 15(8), e0237776. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0237776>
- Stordeur, S., D'Hoore, W., & Vandenberghe, C. (2001). Leadership, organizational stress, and emotional exhaustion among hospital nursing staff. *Journal of Advanced Nursing*, 35(4), 533–542. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2001.01885.x>
- Swiger, P. A., Vance, D. E., & Patrician, P. A. (2016). Nursing workload in the acute-care setting: A concept analysis of nursing workload. *Nursing Outlook*, 64(3), 244–254. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2016.01.003>
- Taris, T. W., Ybema, J. F., & Van Beek, I. (2017). Burnout and engagement: Identical twins or just close relatives? *Burnout Research*, 5, 3–11. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.05.002>
- Thompson, C. K., & Prottas, D. J. (2006). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 100–118. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.10.4.100>

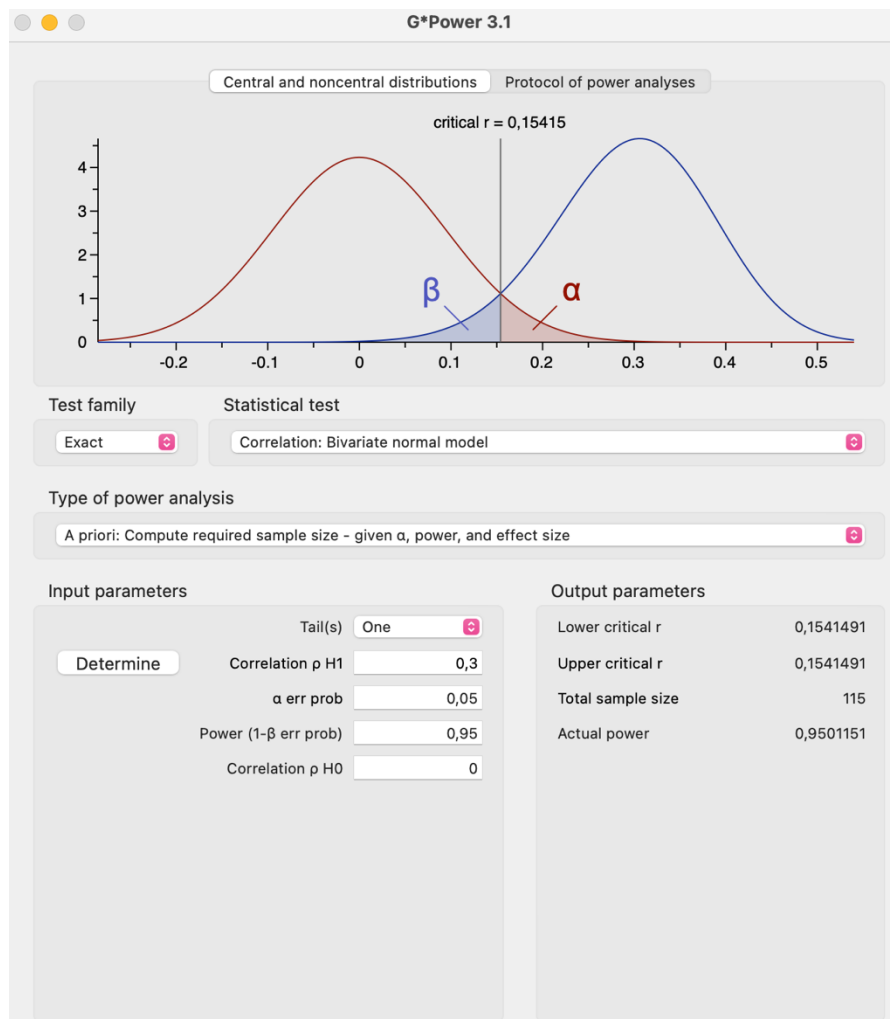
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy – performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 490–507. <https://doi.org/10.1108/jmp-05-2012-0148>
- Topper, E. F. (2007). Stress in the library workplace. *New Library World*, 108(11/12), 561–564. <https://doi.org/10.1108/03074800710838290>
- Torka, N., & Bos-Nehles, A. (2019). *(zelf)leiderschap en werkdruk aan Nederlandse universiteiten*.
- Tummers, G. E. R., Merode, G. G., & Landeweerd, J. A. (2002). *Organisatie en werken in de zorg*.
- Tummers, G., Van Merode, G., & Landeweerd, J. A. (2002). *Organisatie en werken in de zorg, de perceptie van de arbeid in Nederland. Organisatie, werk en werkreacties in de verpleging en verzorging*.
- Tummers, L., & Bakker, A. B. (2021). Leadership and Job Demands-Resources Theory: A Systematic Review. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722080>
- Tummers, L., Bouwman, W., & Grimmelikhuijsen, S. (2015). *The impact of Red tape on citizen satisfaction: An experimental study*.
- Turgut, S., Schlachter, S., Michel, A., & Sonntag, K. (2020). Antecedents of Health-Promoting Leadership and Workload as Moderator. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 203–214. <https://doi.org/10.1177/1548051819848988>
- Uitdaging Duurzame gezondheidszorg | Nivel*. (2023). <https://www.nivel.nl/nl/nivel-onderzoeksagenda-2022-2024/uitdaging-duurzame-gezondheidszorg>
- University Utrecht Login from Home*. (n.d.-a). https://www-tandfonline-com.proxy.library.uu.nl/doi/epdf/10.1300/J490v21n02_07?needAccess=true&role=button
- University Utrecht Login from Home*. (n.d.-b). <https://web-p-ebscohost-com.proxy.library.uu.nl/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=cebfeab0-649a-472b-984f-1eecab4634c2%40redis>
- Van Asten, B., Rosenbrand, M., Doornbos, K., Stubbe, J., Speelman, L., Follender Grossfeld, M., & Van Der Meulen Bosma, A. (2020). *Landelijk doorlopend uitstroomonderzoek - RegioPlus*.
- Van Bogaert, P., Peremans, L., Van Heusden, D., Verspuy, M., Kureckova, V., Van De Cruys, Z., & Franck, E. (2017). Predictors of burnout, work engagement and nurse reported job outcomes and quality of care: a mixed method study. *BMC Nursing*, 16(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-016-0200-4>

- Van Der Aalst, M. (2019). Factsheet arbeidsmarkt. *UWV*. <https://www.uwv.nl/overuwv/Images/factsheet-zorg-2019.pdf>
- Van Der Doef, M., & Maes, S. (1999). The Job Demand-Control (-Support) Model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research. *Work & Stress, 13*(2), 87–114. <https://doi.org/10.1080/026783799296084>
- Van Dierendonck, D., Haynes, C. E., Borrill, C., & Stride, C. (2004). Leadership Behavior and Subordinate Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology, 9*(2), 165–175. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.9.2.165>
- Van Loon, N. M., Leisink, P., Knies, E., & Brewer, G. A. (2016). Red Tape: Developing and Validating a New Job-Centered Measure. *Public Administration Review, 76*(4), 662–673. <https://doi.org/10.1111/puar.12569>
- Van Loon, N. M., Leisink, P. L. M., Knies, E., & Vandernabeele, W. (1999). Talkin the talk of public service motivation. *International Journal of Public Administration*.
- Van Loon, N. M., Leisink, P., & Vandernabeele, W. (2013). Talking the Talk of Public Service Motivation: How Public Organization Logics Matter for Employees' Expressions of PSM. *International Journal of Public Administration, 36*(14), 1007–1019. <https://doi.org/10.1080/01900692.2013.798811>
- Van Wijk, M. (2020). Arbeidsmarktprofiel van zorg en welzijn. *Centraal Bureau Voor De Statistiek*. <https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/statistische-trends/2020/arbeidsmarktprofiel-van-zorg-en-welzijn?onpage=true>
- Vantage, V. C. C. (2022). Waarom leiders transformationeel leiderschap aanmoedigen in 2022. *Nurture an Engaged and Satisfied Workforce | Vantage Circle HR Blog*. <https://blog.vantagecircle.com/nl/transformationeel-leiderschap/>
- Vernet. (2022). *Branche viewer - VVT*.
- Voorst, R. (2023). *Binnen onze VVT-organisatie zijn wij met regelmaat in gesprek over het bevorderen van een gezonde levensstijl. Echter is het voor [Comment on "VVT-organisatie"]*.
- Vraagstukken zorg | RIVM*. (2023). <https://www.rivm.nl/zoeken?search=actuele+vraagstukken+zorg>
- West, T., Daher, P., Dawson, J. F., Lyubovnikova, J., Buttigieg, S., & West, M. A. (2022). *The relationship between leader support, staff influence over decision making, work pressure and patient satisfaction: a cross-sectional analysis of NHS datasets in England*.

- Wiezer, N. M., & Sonneveld, M. H. (2016). Werkdruk en werkstress. *Tijdschrift Voor Human Factors*.
- Wiley, J., & Sons. (2013). *Leadership and Employee Well-being*.
- Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2007). Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis. -. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/468/>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235–244. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>
- Xin Xuan Che, Zhou, Z. E., Kessler, S. R., & Spector, P. E. (2017). *Stressors beget stressors: the effect of passive leadership on employee health through workload and work-family conflict*. *Work & Stress*. https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/02678373.2017.1317881?casa_token=DszBD7BDC-gAAAAA:GOJc76dgF8KTYyC-ex32YRSx7EFv1PPHklGdojnG3_DNmRDhysvyphET_QJs-gbX8RAilK1tk5Q9
- Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). *Why flexible and adaptive leadership is essential - Consulting Psychology Journal*.
- Zhu, W., Sosik, J. J., Riggio, R. E., & Yang, B. (2012). *Relationships between transformational and active transactional leadership and followers' organizational identification; The role of psychological empowerment*.
- Zimmerman, A. M. (2022). Feiten, cijfers en trends over mentale gezondheid op het werk. *Trimbos-instituut*. <https://www.trimbos.nl/kennis/stress-depressie-burn-out-werk/feiten-cijfers/>

Bijlagen

Bijlage 1 – G-test



Bijlage 2 – Enquête versturen

2.1 Enquête uitvraag

Beste heer/mevrouw,

Graag vraag ik uw medewerking aan een onderzoek door de Universiteit Utrecht naar de rol van leiderschap bij het welzijn van zorgmedewerkers binnen de sector Verpleging- verzorging en Thuiszorg.

Waar gaat het onderzoek over?

Voor het afronden van mijn master Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht ben ik, Britt van Brug, bezig met mijn afstudeeronderzoek. Ik doe

onderzoek naar de manieren waarop leidinggevenden de impact van werkeisen op het welzijn van zorgmedewerkers binnen de VVT-sector kunnen beïnvloeden. Mijn onderzoek kan inzichten opleveren die helpen om vraagstukken als personeelstekorten, hoge werkdruk en burn-out klachten aan kunnen pakken.

Wat wordt van u verwacht?

U wordt uitgenodigd om deel te nemen aan het onderzoek door een online vragenlijst in te vullen via de volgende link: https://survey.uu.nl/jfe/form/SV_6QzL6JotFTQ8OLY.

Invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 5 minuten.

Hoe wordt er met uw gegevens omgegaan?

Als student van de Universiteit Utrecht hou ik mij aan strikte voorschriften omtrent privacy en dataopslag. De data worden op vertrouwelijke en beveiligde wijze verzameld en alleen ik en mijn begeleidster hebben toegang tot de data. Gegevens worden beveiligd opgeslagen en alleen geaggregeerde data die niet herleidbaar zijn naar individuen worden gepubliceerd.

Contactgegevens

Wilt u meer informatie over het onderzoek? Of wilt u om een andere reden contact opnemen met mij? Stuur dan een e-mail naar b.a.g.vanbrug@students.uu.nl.

Ik hoop op uw medewerking te mogen rekenen!

Met vriendelijke groet,

Britt van Brug

2.2 Enquête vragen

Beste deelnemer,

Hartelijk dank voor uw deelname aan dit onderzoek. In dit onderzoek wordt er onderzoek gedaan naar de manier waarop leidinggevenden de impact van werkeisen op het welzijn van zorgmedewerkers binnen de VVT-sector kunnen beïnvloeden. Dit onderzoek kan inzichten opleveren die helpen om vraagstukken als personeelstekorten, hoge werkdruk en burn-out klachten aan te kunnen pakken.

Uw deelname aan dit onderzoeksproject is vrijwillig en u kunt zich te allen tijde terugtrekken. De informatie die u in deze vragenlijst verstrekt, wordt alleen gebruikt voor onderzoeksdoeleinden. Uw identiteit wordt vertrouwelijk behandeld en wordt alleen gebruikt om uw antwoorden aan elkaar te koppelen. Er worden geen namen of e-mailadressen gevraagd.

Alvast hartelijk dank voor uw deelname aan dit onderzoek.

- Ik geef toestemming om mijn antwoorden voor dit onderzoek te gebruiken

Code	Thema	Item	Antwoordschaal
Q8	Uitputting (BAT, Schaufeli et al. 2020)	(1) Op het werk voel ik me geestelijk uitgeput	1: nooit – 5: altijd
		(2) Alles wat ik doe op mijn werk, kost mij moeite	1: nooit – 5: altijd
		(3) ik raak maar niet uitgerust nadat ik gewerkt heb	1: nooit – 5: altijd
		(4) op het werk voel ik me lichamelijk uitgeput	1: nooit – 5: altijd
		(5) Als ik 's morgens opsta, mis ik de energie om aan de werkdag te beginnen	1: nooit – 5: altijd
		(7) Als ik me inspan op het werk, word ik snel moe	1: nooit – 5: altijd
		(8) op het einde van de werkdag, voel ik me mentaal uitgeput en leeg	1: nooit – 5: altijd
Q9	Werkdruk (QWI, Spector & Jex, 1998)	(1) Hoe vaak moet je voor je werk heel snel werken?	1: nooit – 5: altijd
		(2) Hoe vaak heb je door je werk weinig tijd om dingen af te krijgen?	1: nooit – 5: altijd
		(3) Hoe vaak moet er veel gedaan worden?	1: nooit – 5: altijd
		(4) Hoe vaak moet je meer werk doen dan dat je aan kunt?	1: nooit – 5: altijd
Q10	Red tape (Van Loon et al., 2016)	(1) hebben geen duidelijke functie voor mijn werkzaamheden	1: volledig mee oneens – 5: volledig mee eens
		(2) dragen niet bij aan het doel van mijn werkzaamheden	1: volledig mee oneens – 5: volledig mee eens
		(3) helpen mij niet om mijn werk goed te doen	1: volledig mee oneens – 5: volledig mee eens

		(4) dienen geen nuttig doel	1: volledig mee oneens – 5: volledig mee eens
		(5) veroorzaken veel werkdruk	1: volledig mee oneens – 5: volledig mee eens
		(6) zijn niet gemakkelijk na te leven	1: volledig mee oneens – 5: volledig mee eens
		(7) Kosten veel tijd om na te leven	1: volledig mee oneens – 5: volledig mee eens
		(8) veroorzaken veel frustratie	1: volledig mee oneens – 5: volledig mee eens
Q12	Autonomie (WDQ, Morgeon & Humphrey, 2006)	(1) ik heb autonomie om beslissingen te nemen in mijn werk	1: volledig mee oneens – 5: volledig mee eens
		(2) ik heb de mogelijkheid zelf te beslissen over de manier waarop ik mijn werk uitvoer	1: volledig mee oneens – 5: volledig mee eens
		(3) Ik heb de mogelijkheid om zelfstandig beslissingen te nemen in mijn werk	1: volledig mee oneens – 5: volledig mee eens
		(4) ik heb de mogelijkheid om mijn persoonlijke initiatief te gebruiken in mijn werk	1: volledig mee oneens – 5: volledig mee eens
		(5) ik heb vrijheid in de wijze waarop ik mijn werk uitvoer	1: volledig mee oneens – 5: volledig mee eens
		(6) Ik heb de mogelijkheid om zelf te bepalen hoe ik mijn werk uitvoer	1: volledig mee oneens – 5: volledig mee eens
Q13	Transformationeel leiderschap (MLQ aangepast, Bass & Avolio, 1995; Os, 2000; Celik et al., 2018) 1 t/m 3 – Geïdealiseerde invloed	(1) Mijn leidinggevende communiceert uitdagende doelen	1: altijd – 5: nooit
		(2) Mijn leidinggevende geeft mij het goede voorbeeld	1: altijd – 5: nooit
		(3) Mijn leidinggevende stelt mijn persoonlijke behoeften boven die van zichzelf	1: altijd – 5: nooit
	4 t/m 6 Inspirerende motivatie	(4) Mijn leidinggevende communiceert een motiverende visie voor het team	1: altijd – 5: nooit
		(5) Mijn leidinggevende legt op enthousiaste wijze uit hoe ik kan bijdragen aan doelen	1: altijd – 5: nooit
		(6) Mijn leidinggevende bevordert het groepsgevoel	1: altijd – 5: nooit

	7 t/m 9 Intellectuele stimulatie	(7) Mijn leidinggevende stimuleert mij om op andere manieren na te denken over dingen in mijn werk die ik moeilijk vind	1: altijd – 5: nooit
		(8) Mijn leidinggevende stimuleert mij om op nieuwe manieren over problemen na te denken	1: altijd – 5: nooit
		(9) Mijn leidinggevende stimuleert mij om kritisch te zijn	1: altijd – 5: nooit
	10 t/m 12 Individuele aandacht	(10) Mijn leidinggevende zorgt voor een ondersteunende werkomgeving voor mij	1: altijd – 5: nooit
		(11) Mijn leidinggevende luistert naar wat ik nodig heb	1: altijd – 5: nooit
		(12) Mijn leidinggevende coacht en adviseert mij	1: altijd – 5: nooit
Q1	Geslacht	Wat is je geslacht	Man Vrouw Anders Wil ik niet zeggen
Q2	Leeftijd	Wat is je leeftijd?	Jonger dan 25 jaar 25 tot 35 jaar 35 tot 45 jaar 45 tot 55 jaar 55 tot 65 jaar 65 jaar en ouder Wil ik niet zeggen
Q3	Soort functie	Welke functie heb je?	Zorghulp/huishouding Helpende Verzorgende IG Verpleegkundige Anders, namelijk...
Q4	Dienstjaren	Hoe lang ben je werkzaam bij je huidige werkgever/ zorginstelling?	Korter dan 1 jaar 1 tot 3 jaar 3 tot 7 jaar 7 jaar of langer
Q5	Uren per week	Hoe veel uur per week ben je werkzaam voor deze organisatie?	Minder dan 8 uur 8 tot 16 uur 16 tot 32 uur 32 uur of meer

Ik dank u voor uw tijd om deze enquête in te vullen. Uw antwoord is geregistreerd.

Wilt u meer informatie over het onderzoek? Of wilt u om een andere reden contact opnemen met mij? Stuur dan een e-mail naar b.a.g.vanbrug@students.uu.nl.

Bijlage 3 - factoranalyse

3.1 Factoranalyse transformationeel leiderschap

Total Variance Explained						
Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9.159	76.326	76.326	9.159	76.326	76.326
2	.615	5.123	81.449			
3	.497	4.142	85.591			
4	.305	2.545	88.136			
5	.289	2.410	90.546			
6	.254	2.113	92.660			
7	.196	1.636	94.296			
8	.182	1.518	95.814			
9	.162	1.351	97.166			
10	.136	1.135	98.300			
11	.112	.932	99.232			
12	.092	.768	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

3.2 Factoranalyse red tape

Communalities		
	Initial	Extraction
Q10_1	1.000	.578
Q10_2	1.000	.662
Q10_3	1.000	.667
Q10_4	1.000	.658
Q10_5	1.000	.529
Q10_6	1.000	.695
Q10_7	1.000	.650
Q10_8	1.000	.675

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained						
Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.114	63.922	63.922	5.114	63.922	63.922
2	.951	11.881	75.803			
3	.478	5.973	81.776			
4	.365	4.561	86.337			
5	.318	3.969	90.306			
6	.290	3.629	93.935			
7	.278	3.474	97.409			
8	.207	2.591	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Bijlage 4 – Resultaten

Bijlage 4.1 – correlatietabel

		Correlations														
		Uitputting_C	Werkdruk_C	RTall_C	Auton_C	TransfL_C	Trans1_C	Trans2_C	Trans3_C	Trans4_C	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6
Uitputting_C	Pearson Correlation	1	.663**	.510**	-.330**	-.426**	-.436**	-.421**	-.313**	-.429**	.165*	-.140*	-.065	.014	-.048	.053
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.019	.048	.366	.843	.502	.457
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	200	201	196	201	201	201
Werkdruk_C	Pearson Correlation	.663**	1	.430**	-.308**	-.354**	-.345**	-.355**	-.236**	-.389**	.082	-.017	-.106	-.073	-.108	.093
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.249	.809	.141	.304	.126	.188
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	200	201	196	201	201	201
RTall_C	Pearson Correlation	.510**	.430**	1	-.257**	-.422**	-.415**	-.402**	-.324**	-.443**	.109	.009	.037	.069	.006	.164*
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.125	.894	.608	.329	.934	.020
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	200	201	196	201	201	201
Auton_C	Pearson Correlation	-.330**	-.308**	-.257**	1	.292**	.251**	.253**	.263**	.328**	-.059	-.065	.181*	.032	-.065	-.007
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	.405	.362	.011	.649	.360	.924
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	200	201	196	201	201	201
TransfL_C	Pearson Correlation	-.426**	-.354**	-.422**	.292**	1	.940**	.946**	.927**	.945**	-.009	.062	-.096	.078	-.015	-.077
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	.896	.379	.181	.274	.835	.276
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	200	201	196	201	201	201
Trans1_C	Pearson Correlation	-.436**	-.345**	-.415**	.251**	.940**	1	.890**	.812**	.841**	-.056	.058	-.088	.071	.003	-.080
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	.431	.417	.219	.316	.969	.261
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	200	201	196	201	201	201
Trans2_C	Pearson Correlation	-.421**	-.355**	-.402**	.253**	.946**	.890**	1	.815**	.847**	-.028	.068	-.084	.061	.016	-.086
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	.693	.335	.243	.386	.819	.227
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	200	201	196	201	201	201
Trans3_C	Pearson Correlation	-.313**	-.236**	-.324**	.263**	.927**	.812**	.815**	1	.858**	.021	.059	-.100	.123	-.073	-.061
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	.772	.405	.163	.082	.301	.391
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	200	201	196	201	201	201
Trans4_C	Pearson Correlation	-.429**	-.389**	-.443**	.328**	.945**	.841**	.847**	.858**	1	.025	.049	-.090	.039	-.003	-.063
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		.724	.488	.211	.582	.962	.371
	N	202	202	202	202	202	202	202	202	202	200	201	196	201	201	201
Q1	Pearson Correlation	.165*	.082	.109	-.059	-.009	-.056	-.028	.021	.025	1	-.014	-.044	.036	.048	.054
	Sig. (2-tailed)	.019	.249	.125	.405	.896	.431	.693	.772	.724	.843	.541	.612	.499	.448	
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	195	200	200	200
Q2	Pearson Correlation	-.140*	-.017	.009	-.065	.062	.058	.068	.059	.049	-.014	1	-.080	.314**	-.167*	-.130
	Sig. (2-tailed)	.048	.809	.894	.362	.379	.417	.335	.405	.488	.843	.265	<.001	.018	.066	
	N	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	201	196	201	201	201
Q3	Pearson Correlation	-.065	-.106	.037	.181*	-.096	-.088	-.084	-.100	-.090	-.044	-.080	1	.009	-.018	.114
	Sig. (2-tailed)	.366	.141	.608	.011	.181	.219	.243	.163	.211	.541	.265	.896	.798	.113	
	N	196	196	196	196	196	196	196	196	196	195	196	196	196	196	196
Q4	Pearson Correlation	.014	.073	.069	.032	-.078	.071	.061	.123	.039	.036	.314**	.009	1	-.299**	-.057
	Sig. (2-tailed)	.843	.304	.329	.649	.274	.316	.386	.082	.582	.612	<.001	.896	<.001	.423	
	N	201	201	201	201	201	201	201	201	201	200	201	196	201	201	201
Q5	Pearson Correlation	-.048	-.108	.006	-.065	-.015	.003	.016	-.073	-.003	.048	-.167*	-.018	-.299**	1	-.091
	Sig. (2-tailed)	.502	.126	.934	.360	.835	.969	.819	.301	.962	.499	.018	.798	<.001	.197	
	N	201	201	201	201	201	201	201	201	201	200	201	196	201	201	201
Q6	Pearson Correlation	.053	.093	.164*	-.007	-.077	-.080	-.086	-.061	-.063	.054	-.130	.114	-.057	-.091	1
	Sig. (2-tailed)	.457	.188	.020	.924	.276	.261	.227	.391	.371	.448	.066	.113	.423	.197	
	N	201	201	201	201	201	201	201	201	201	200	201	196	201	201	201

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
 * . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Bijlage 4.2 – Descriptive statistics

Descriptive Statistics

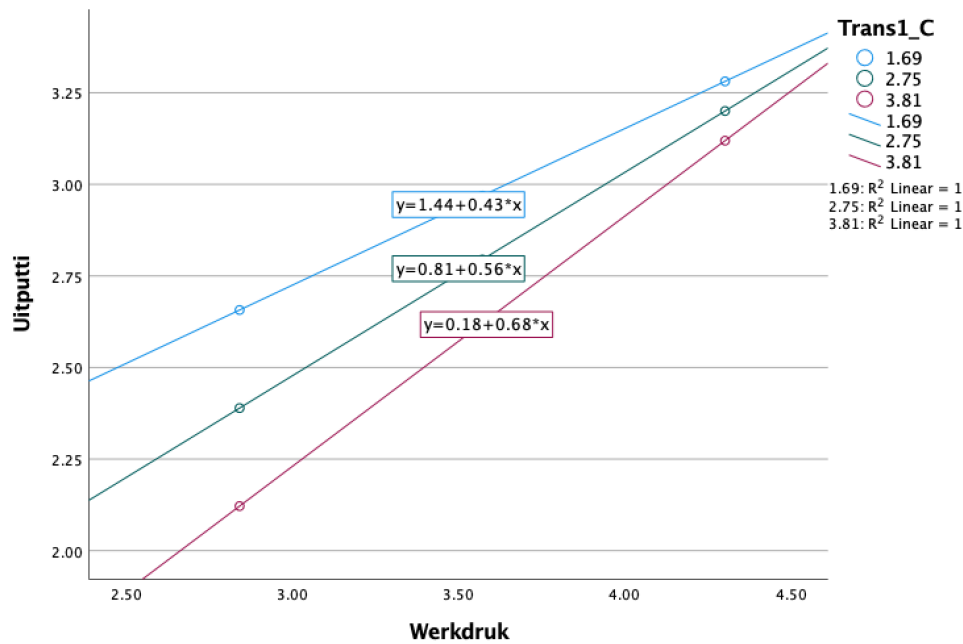
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Uitputting_C	202	1.00	5.00	2.7395	.74946
Werkdruk_C	202	1.00	5.00	3.5446	.75136
RTall_C	202	1.00	5.00	3.0619	.80231
Auton_C	202	1.00	5.00	3.2731	.74058
TransfL_C	202	1.00	5.00	2.8692	1.09577
Trans1_C	202	1.00	5.00	2.7772	1.07917
Trans2_C	202	1.00	5.00	2.8779	1.23001
Trans3_C	202	1.00	5.00	2.8696	1.13930
Trans4_C	202	1.00	5.00	2.9521	1.21553
Q1	200	1	4	1.05	.329
Q2	201	1	6	3.90	1.136
Q3	196	1	4	2.45	.924
Q4	201	1	4	3.07	.974
Q5	201	1	3	1.09	.349
Q6	201	1	4	3.09	.580
Valid N (listwise)	195				

Bijlage 4.3 - Toetsen hypothese 5a

Hypothese 5a: De TF-dimensie geïdealiseerde invloed modereert de relatie tussen door VVT-medewerker ervaren werkdruk en hun uitputting, waarbij wordt verondersteld dat de relatie tussen werkdruk en uitputting sterker is bij een lage mate van ervaren geïdealiseerde invloed dan bij een hoge mate.

Moderatie – afhankelijke variabele: uitputting (N = 195)	R ²	β	p
	.511 (.278)		
Werkdruk		.223	.18
Geïdealiseerde invloed		-.595	.004**
Werkdruk x TF – Geïdealiseerde invloed		.120 (.0549)	.029*
<u>Controle variabelen</u>			
Geslacht		.249 (.115)	.031*
Leeftijd		-.098 (.035)	.006**
Functie		-	-
Dienstjaren		-	-
Aard van dienstverband		-	-
Uren per week		-	-

Werkdruk (simple slope test)	Effect
TF - Geïdealiseerde invloed	
1.693	.427**
2.753	.555**
3.814	.684**



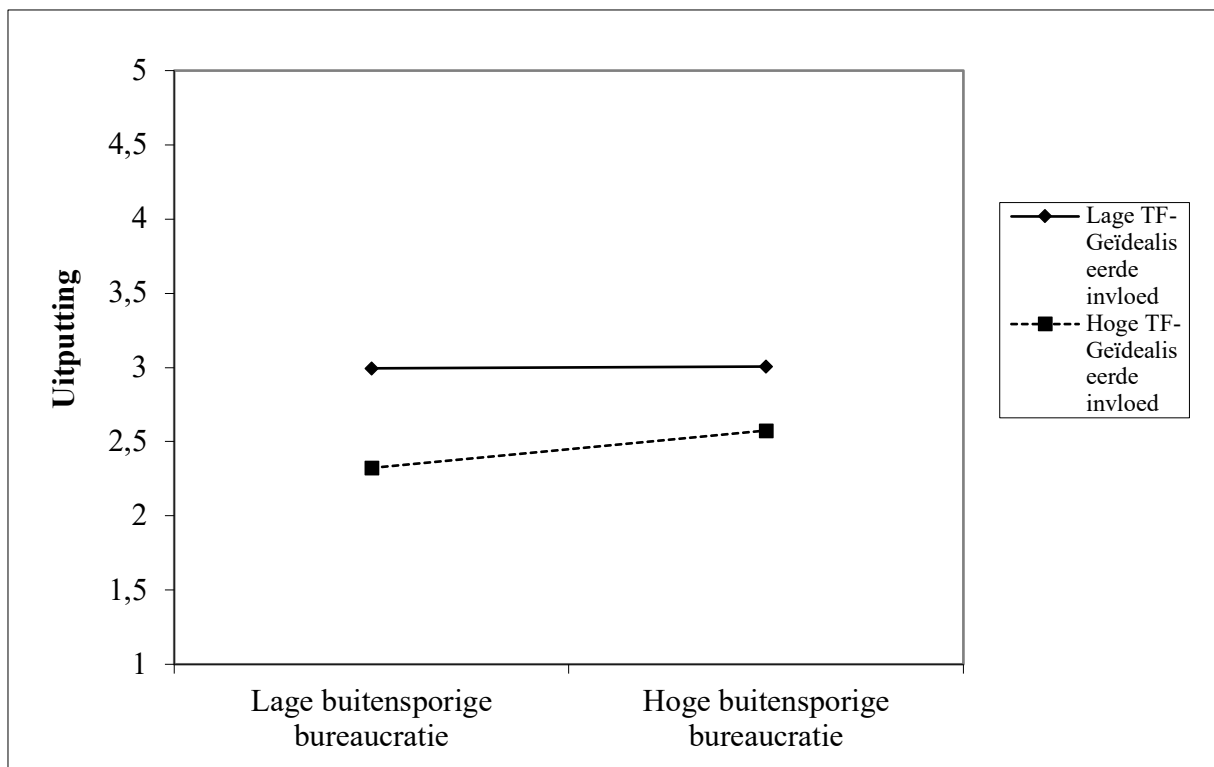
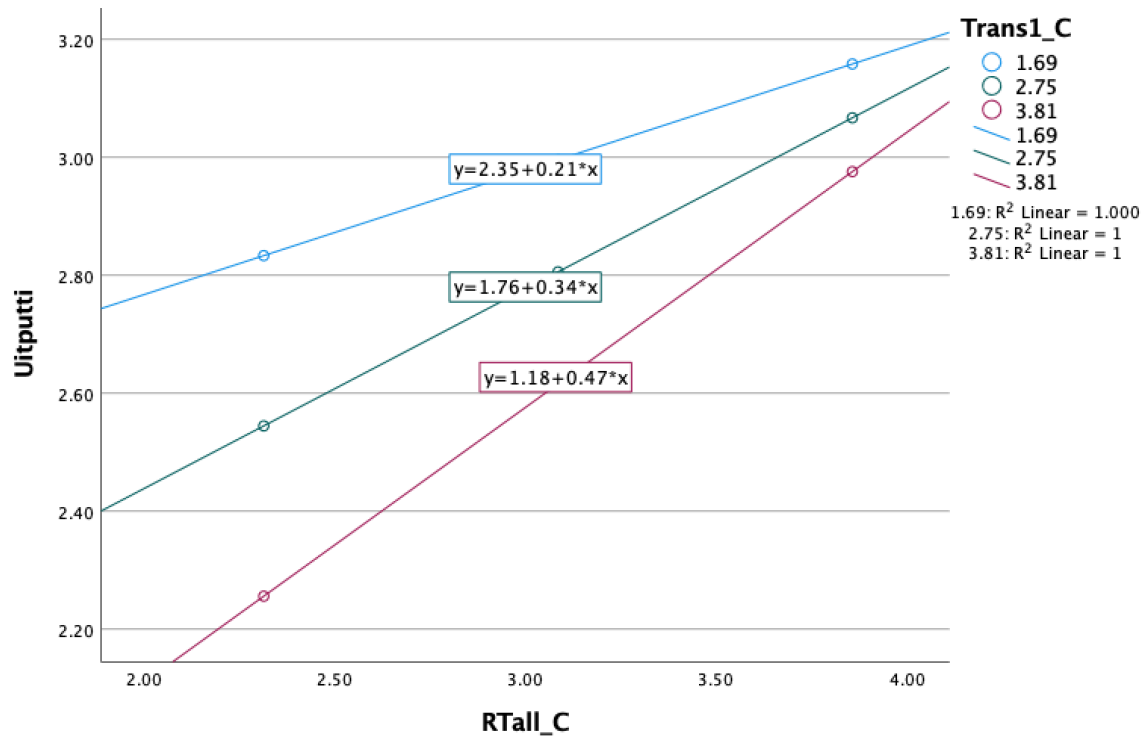
Bijlage 4.4 – Toetsen hypothese 5b

Hypothese 5b: De TF-dimensie geïdealiseerde invloed modereert de relatie tussen door VVT-medewerkers ervaren buitensporige bureaucratie en hun uitputting, waarbij wordt verondersteld dat de relatie tussen buitensporige bureaucratie en uitputting sterker is bij een lage mate van ervaren geïdealiseerde invloed dan bij een hoge mate.

Moderatie - Afhankelijke variabele: uitputting (N = 195)	R2	β	p
	.356 (.366)		
Buitensporige bureaucratie		.006	.969
Geïdealiseerde invloed		-.551	.001**
Buitensporige bureaucratie x TF – Geïdealiseerde invloed		.120 (0.522)	.021*
Controle variabelen			
Geslacht		-	-
Leeftijd		-.107 (.040)	.008**
Functie		-	-
Dienstjaren		-	-
Aard van dienstverband		-	-
Uren per week		-	-

Buitensporige bureaucratie (simple slope test)

TF - Geïdealiseerde invloed	Effect
1.693	.169*
2.753	.338**
3.814	.466**

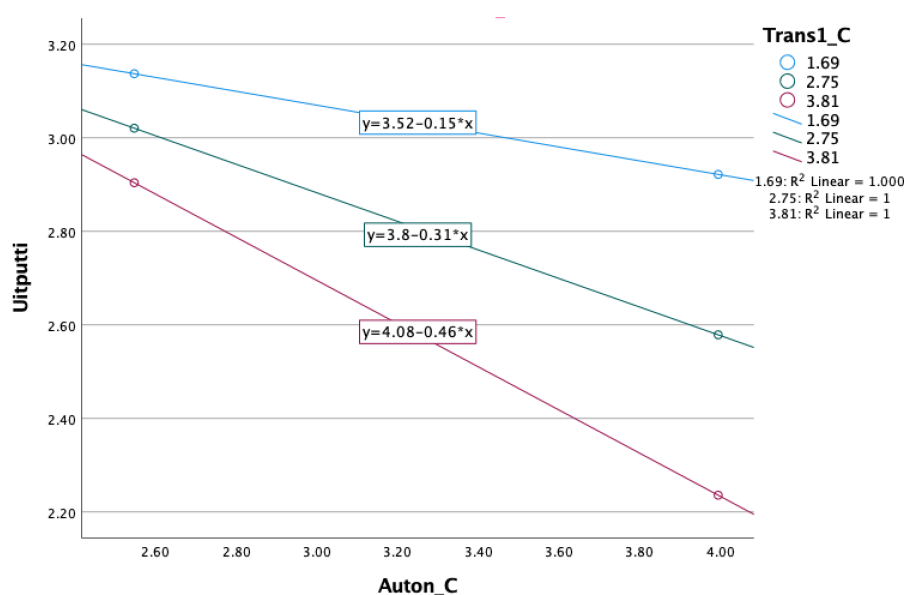


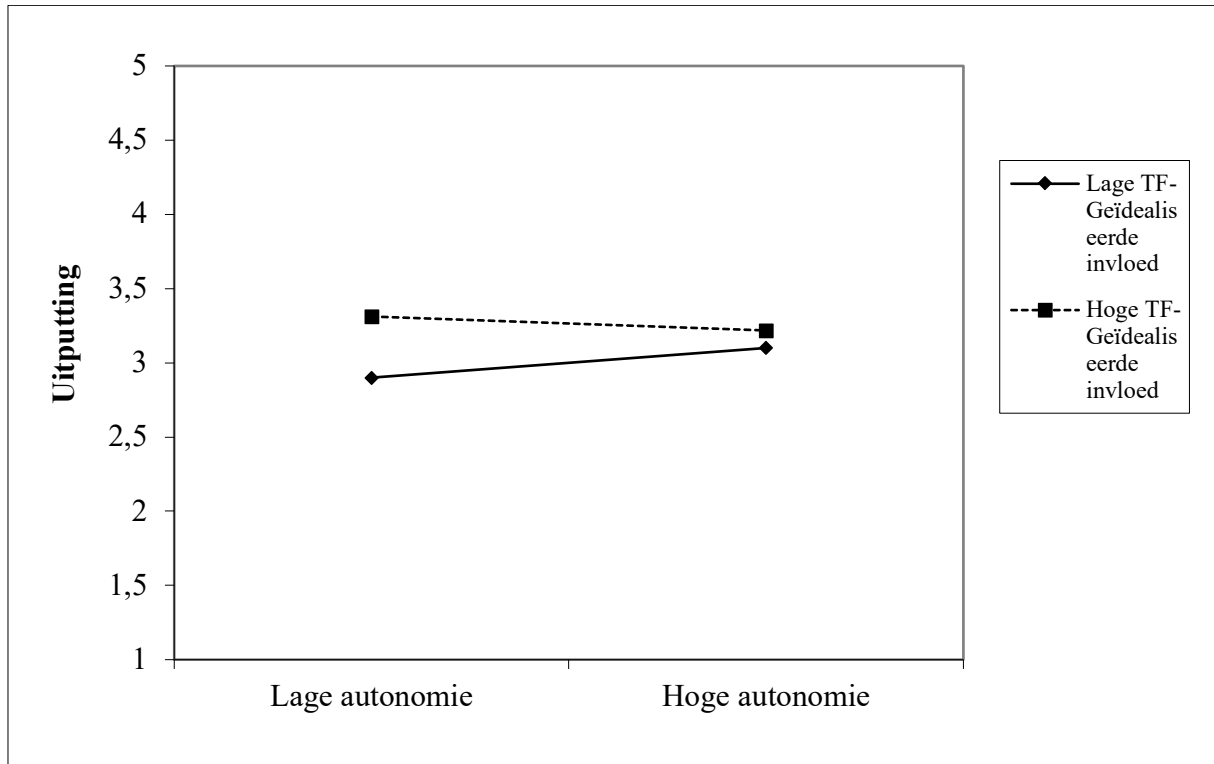
Bijlage 4.5 – Toetsen hypothese 5c

Hypothese 5c: De TF-dimensie geïdealiseerde invloed modereert de relatie tussen door VVT-medewerkers ervaren autonomie en hun uitputting, waarbij wordt verondersteld dat de relatie tussen autonomie en uitputting zwakker is bij een lage mate van ervaren geïdealiseerde invloed dan bij een hoge mate.

Moderatie: afhankelijke variabele uitputting (N = 195)	R ²	β	p
	.319 (.387)		
Autonomie		.100	.534
Geïdealiseerde invloed		.265	.174
Int: Autonomie x TF – Geïdealiseerde invloed		-.147 (.057)	-.034*
Controle variabelen			
Geslacht		-	-
Leeftijd		-.107 (.040)	.032*
Functie		-.051 (.050)	.047*
Dienstjaren			
Aard van dienstverband		-	-
Uren per week		-	-

Autonomie (simple slope test)	Effect
TF - Geïdealiseerde invloed	
1.693	-.148**
2.666	-.305**
4.000	-.461**





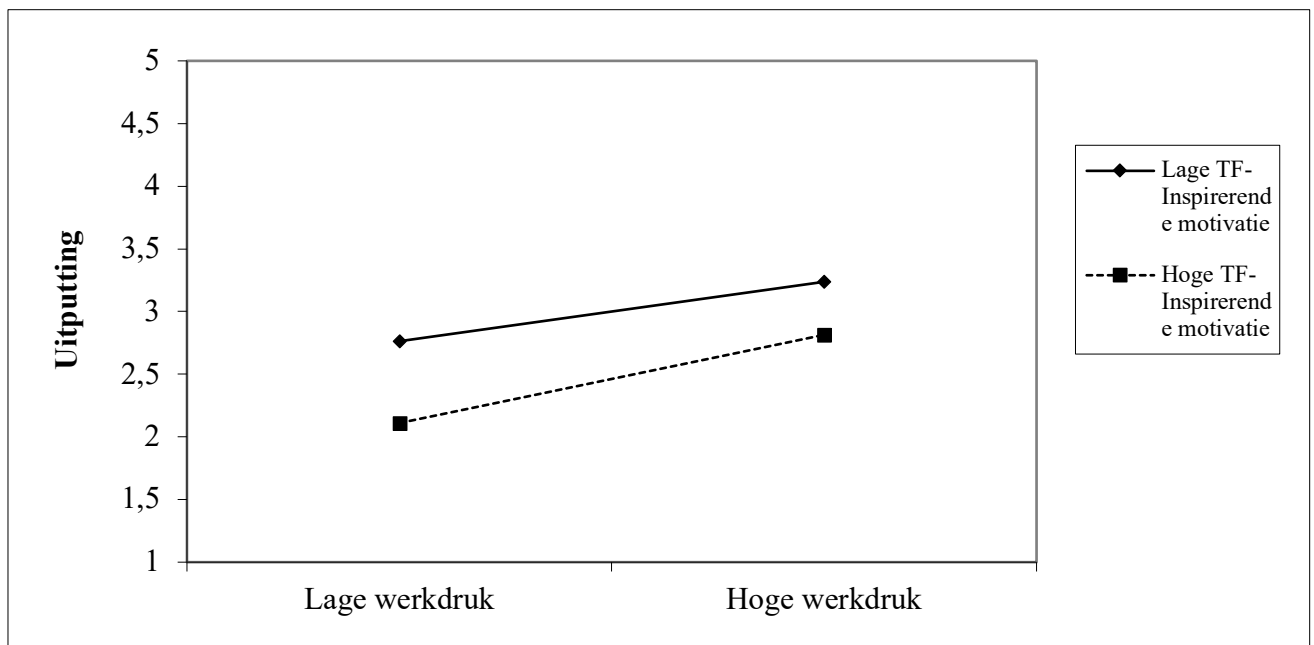
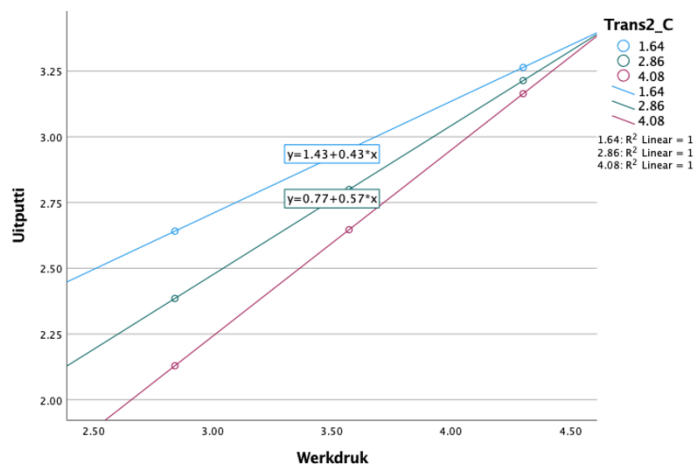
Bijlage 4.6– Toetsen hypothese 6a

Hypothese 6a: De TF-dimensie inspirerende motivatie modereert de relatie tussen door VVT-medewerker ervaren werkdruk en hun uitputting, waarbij wordt verondersteld dat de relatie tussen werkdruk en uitputting zwakker is bij een lage mate van ervaren inspirerende motivatie dan bij een hoge mate.

Moderatie - afhankelijke variabele: uitputting (N = 195)	R ²	β	p
	.506 (.280)		
Werkdruk		.237	.100
TF Inspirerende motivatie		-.538	.0016**
Werkdruk x TF inspirerende motivatie		.115 (.045)	.012*
<u>Controle variabelen</u>			
Geslacht		.266 (.115)	.022*
Leeftijd		-.092 (.035)	.032*
Functie		-	-
Dienstjaren		-	-
Aard van dienstverband		-	-
Uren per week		-	-

TF – Inspirerende motivatie (Simple slope test)

1.637	.426**
2.856	.567**
4.075	.708**

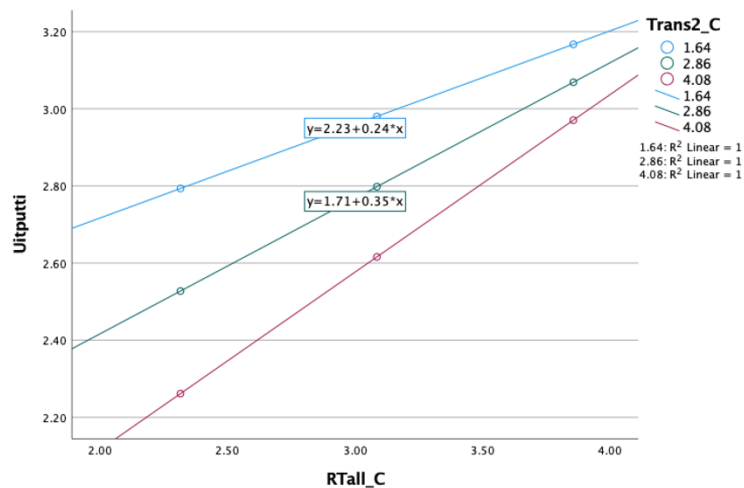


Bijlage 4.7– Toetsen hypothese 6b

Hypothese 6b: De TF-dimensie inspirerende motivatie modereert de relatie tussen door VVT-medewerker ervaren buitensporige bureaucratie en uitputting, waarbij wordt verondersteld dat de relatie tussen buitensporige bureaucratie en uitputting zwakker is bij een lage mate van ervaren inspirerende motivatie dan bij een hoge mate.

Moderatie - afhankelijke variabele: uitputting (N = 195)	R2	β	p
	.347 (.371)		
Buitensporige bureaucratie		.096 (.147)	.514
TF inspirerende motivatie		-.424 (.145)	.004**
Buitensporige bureaucratie x TF inspirerende motivatie		.089 (.045)	.051
<u>Controle variabelen</u>			
Geslacht		.262 (.132)	.049*
Leeftijd		.103 (.040)	.012*
Functie		-	-
Dienstjaren		-	-
Aard van dienstverband		-	-
Uren per week		-	-

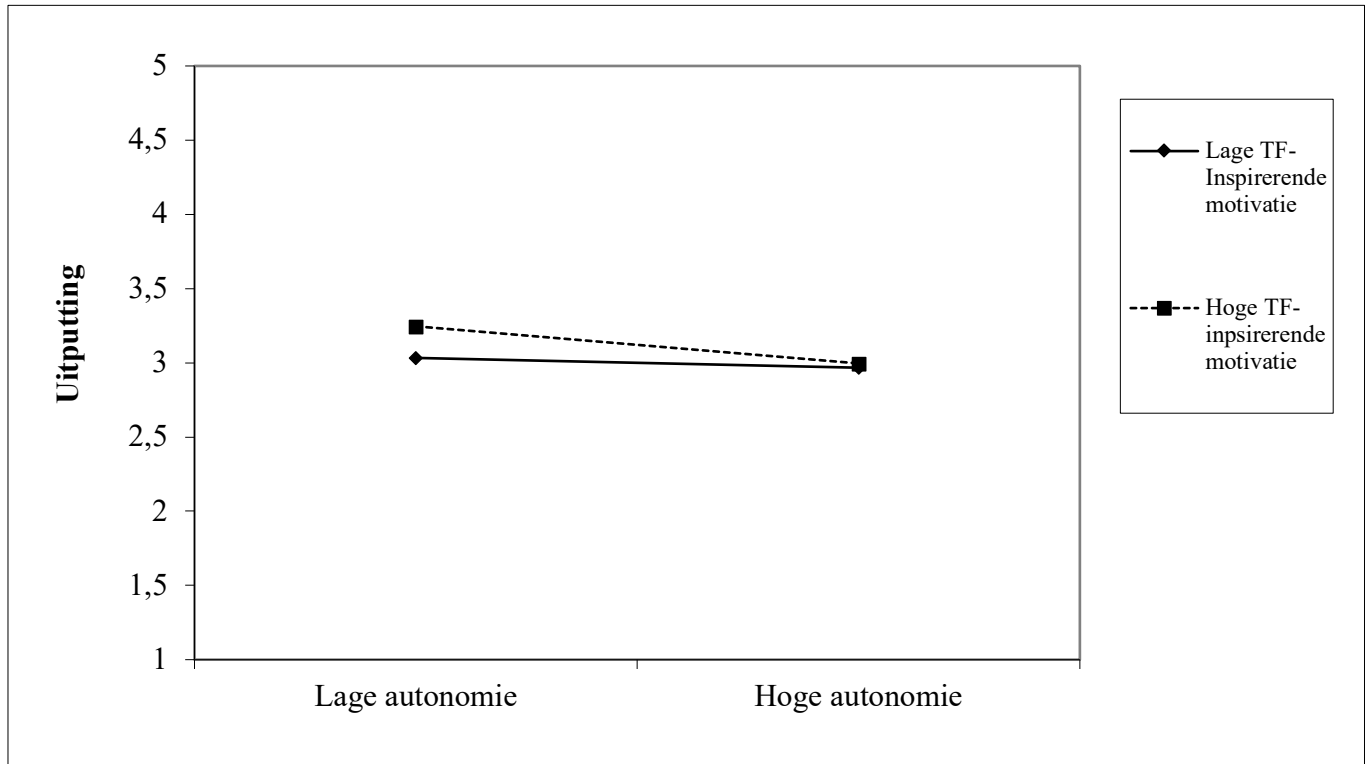
TF - Inspirerende motivatie (simple slope)	
1.637	.242**
2.856	.351**
4.075	.460**



Bijlage 4.8 - Toetsen hypothese 6c

Hypothese 6c: De TF-dimensie inspirerende motivatie modereert de relatie tussen door VVT-medewerker ervaren autonomie en hun uitputting, waarbij wordt verondersteld dat de relatie tussen autonomie en uitputting sterker is bij een lage mate van ervaren inspirerende motivatie dan bij een hoge mate.

Moderatie - afhankelijke variabele: uitputting (N = 195)	R ²	β	p
	.302 (396)		
Autonomie		-.033 (.150)	.824
TF inspirerende motivatie		.121 (.167)	.468
Autonomie x TF inspirerende motivatie		-.092 (.049)	.060
<u>Controle variabelen</u>			
Geslacht		.302 (.136)	.028*
Leeftijd		-.116 (.042)	.006**
Functie		-	-
Dienstjaren		-	-
Aard van dienstverband		-	-
Uren per week		-	-



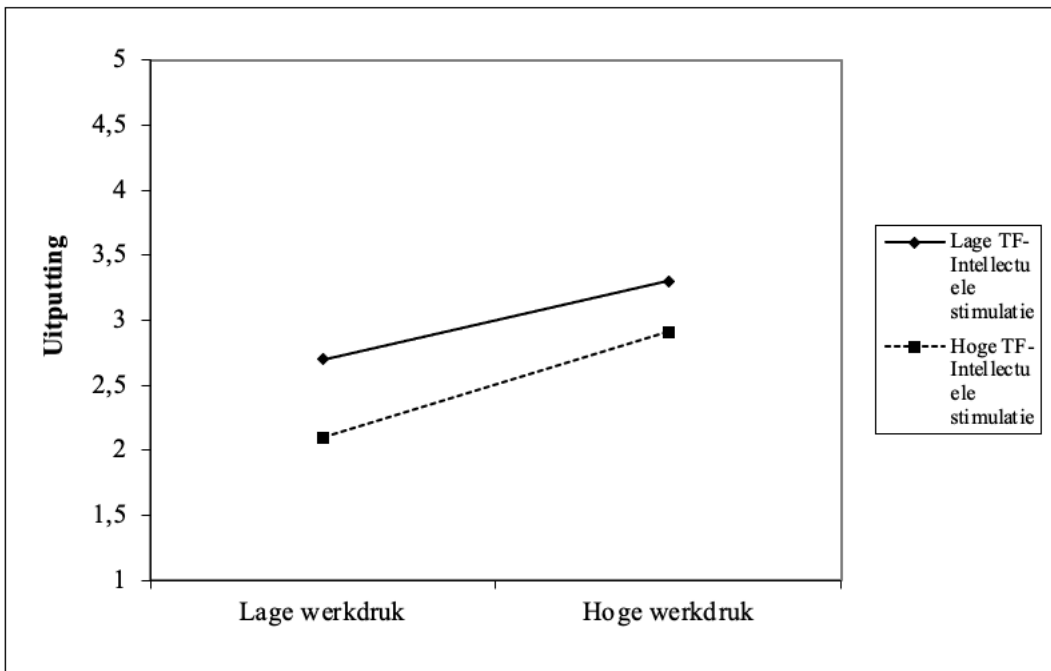
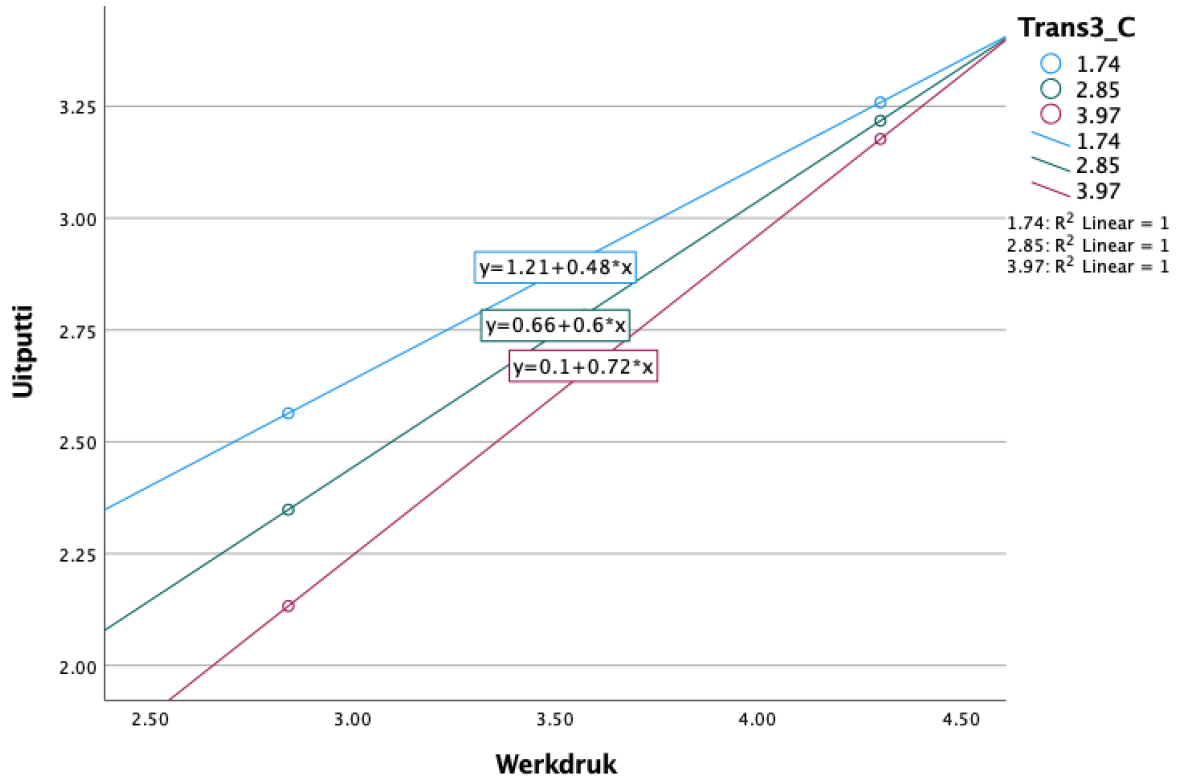
Bijlage 4.9 - Toetsen hypothese 7a

Hypothese 7a: De TF-dimensie intellectuele stimulatie modereert de relatie tussen door VVT-medewerker ervaren werkdruk en hun uitputting, waarbij wordt verondersteld dat de relatie tussen werkdruk en uitputting zwakker is bij een lage mate van ervaren intellectuele stimulatie dan bij een hoge mate.

Moderatie - afhankelijke variabele: uitputting (N = 195)	R ²	β	p
	.492 (288)		
Werkdruk		.298 (.157)	.068
TF Intellectuele stimulatie		-.497 (.187)	.008**
Werkdruk x TF intellectuele stimulatie		.107 (.187)	.035*
<u>Controle variabelen</u>			
Geslacht		.252 (.117)	.032*
Leeftijd		-.098 (.036)	.007**
Functie		-	-
Dienstjaren		-	-
Aard van dienstverband		-	-
Uren per week		-	-

TF - Intellectuele stimulatie (N = 195)

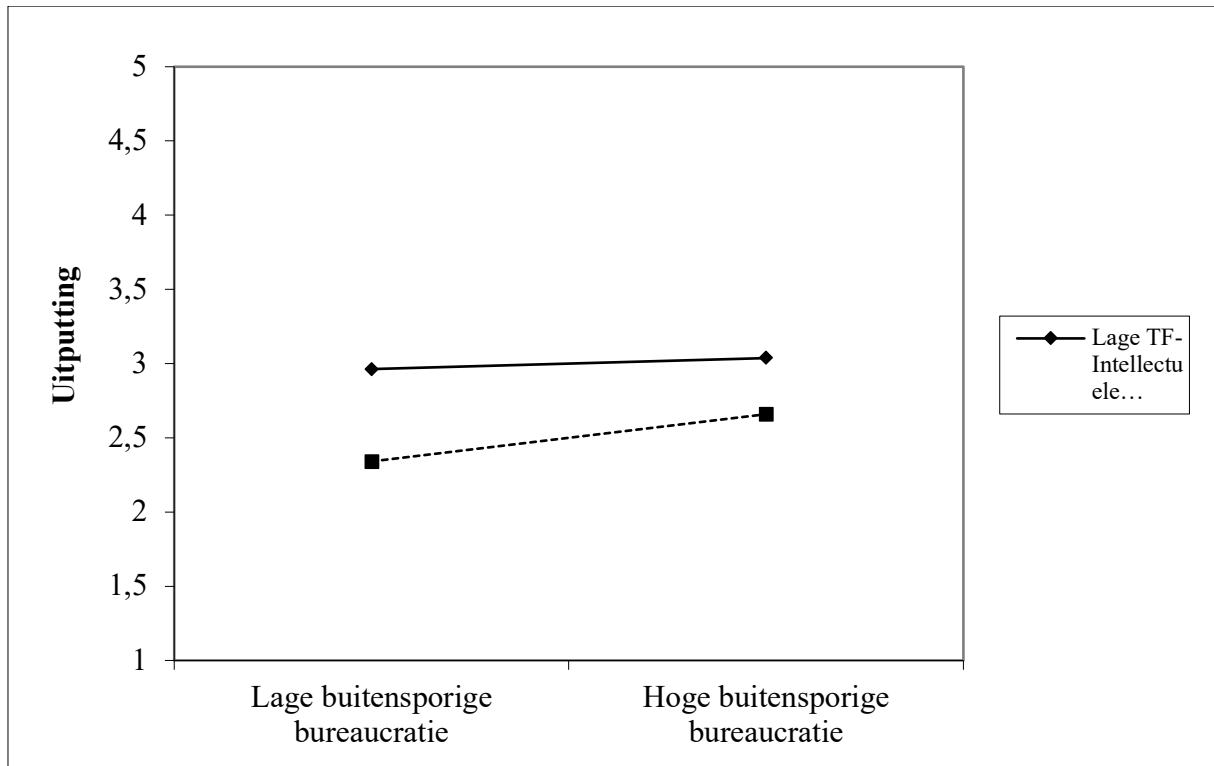
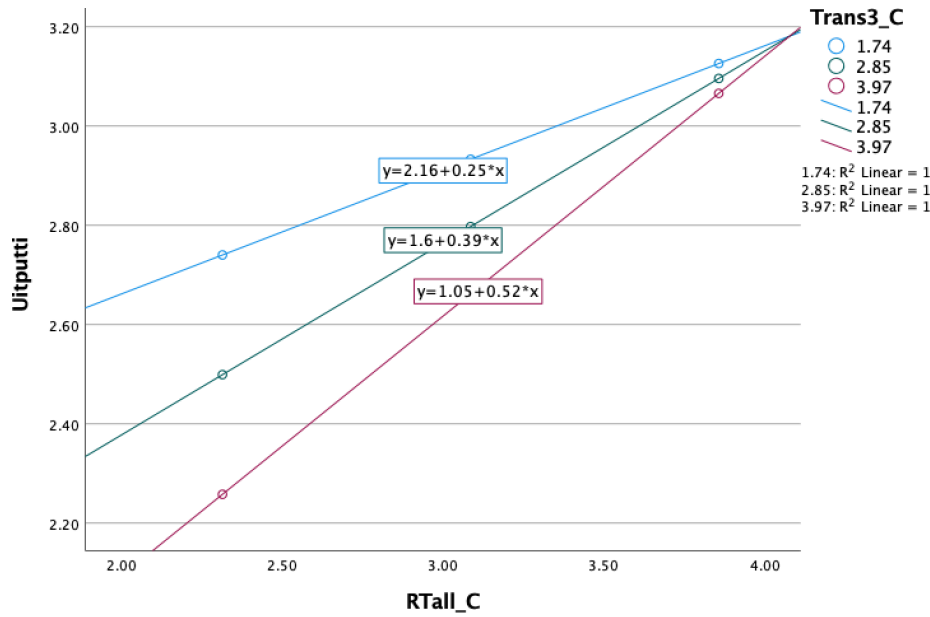
Niveau	
1.737	.476**
2.853	.595**
3.968	.715**



Bijlage 4.10 - Toetsen hypothese 7b

Hypothese 7b: De TF-dimensie intellectuele stimulatie modereert de relatie tussen door VVT-medewerker ervaren buitensporige bureaucratie en hun uitputting, waarbij wordt verondersteld dat de relatie tussen buitensporige bureaucratie en uitputting zwakker is bij een lage mate van ervaren intellectuele stimulatie dan bij een hoge mate.

TF - Intellectuele stimulatie (N = 195)				
Niveau				
1.737	.250**			
2.853	.387**			
3.968	.523**			
Moderatie - afhankelijke variabele: uitputting (N = 195)		R2	β	p
		.331 (.380)		
Buitensporige bureaucratie			.037 (.162)	.820
TF Intellectuele stimulatie			-.500 (.165)	.002**
Buitensporige bureaucratie x TF intellectuele stimulatie			.122 (.050)	.002**
<u>Controle variabelen</u>				
Geslacht			-	-
Leeftijd			-.111 (.041)	.007**
Functie			-	-
Dienstjaren			-	-
Aard van dienstverband			-	-
Uren per week			-	-

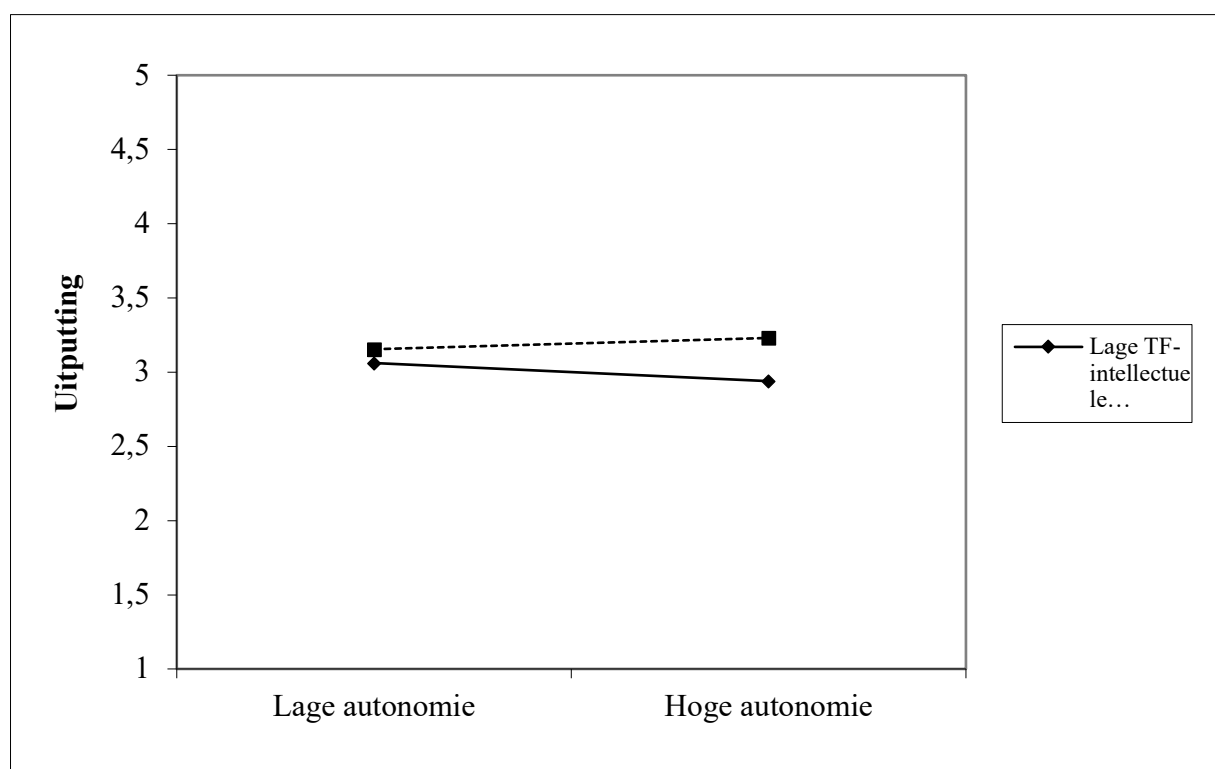


Bijlage 4.11 - Toetsen hypothese 7c

Hypothese 7c: De TF-dimensie intellectuele stimulatie modereert de relatie tussen door VVT-medewerker ervaren autonomie en hun uitputting, waarbij wordt verondersteld dat de relatie tussen autonomie en uitputting sterker is bij een lage mate van ervaren intellectuele stimulatie dan bij een hoge mate.

Moderatie - afhankelijke variabele: uitputting (N = 195)	R ²	β	p
	.253 (424)		

Autonomie			
TF intellectuele stimulatie		-.061 (.170)	.720
		.192 (.201)	.340
Autonomie x TF intellectuele stimulatie		.099	.097
<u>Controle variabelen</u>			
Geslacht		-	-
Leeftijd		-.111 (.041)	.008**
Functie		-	-
Dienstjaren		-	-
Aard van dienstverband		-	-
Uren per week		-	-



Bijlage 4.12 - Toetsen hypothese 8a

Hypothese 8a: De TF-dimensie individuele aandacht modereert de relatie tussen door VVT-medewerker ervaren werkdruk en hun uitputting, waarbij wordt verondersteld dat de relatie tussen werkdruk en uitputting sterker is bij een lage mate van ervaren individuele aandacht dan bij een hoge mate.

Moderatie - afhankelijke variabele: uitputting (N = 195)	R ²	β	p
	.506 (.280)		
Werkdruk		.223 (.149)	.137
TF individuele aandacht		-.539 (.171)	.001**

Werkdruk x TF Individuele aandacht

.114 (.046) .014*

Controle variabelen

Geslacht

.265 (.115) .022*

Leeftijd

-.098 (.035) .006**

Functie

- -

Dienstjaren

- -

Aard van dienstverband

- -

Uren per week

- -

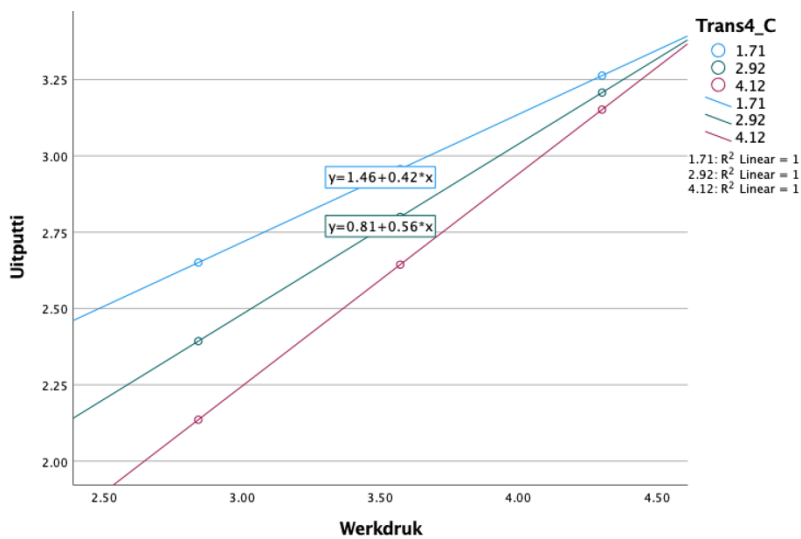
Individuele aandacht x werkdruk (N = 195)

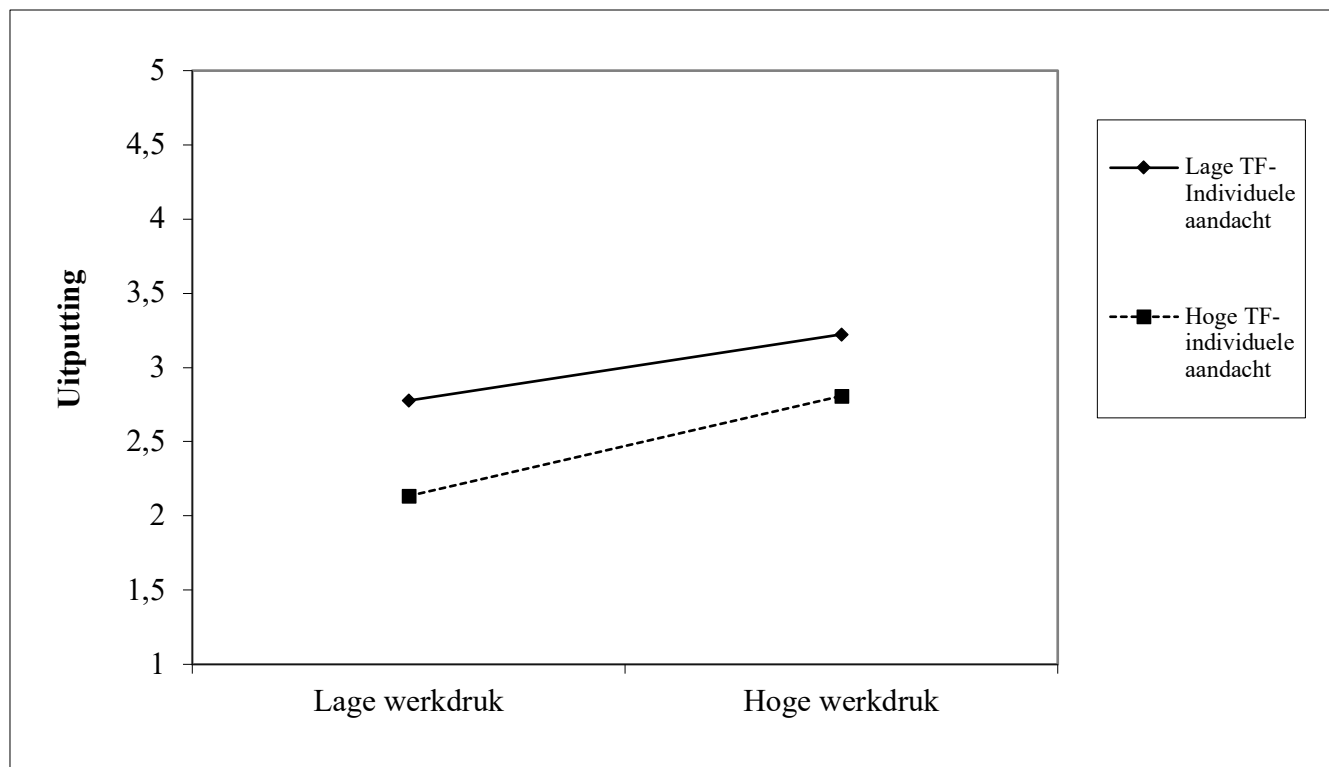
Niveau

1.710 .419**

2.916 .557**

4.121 .6968*





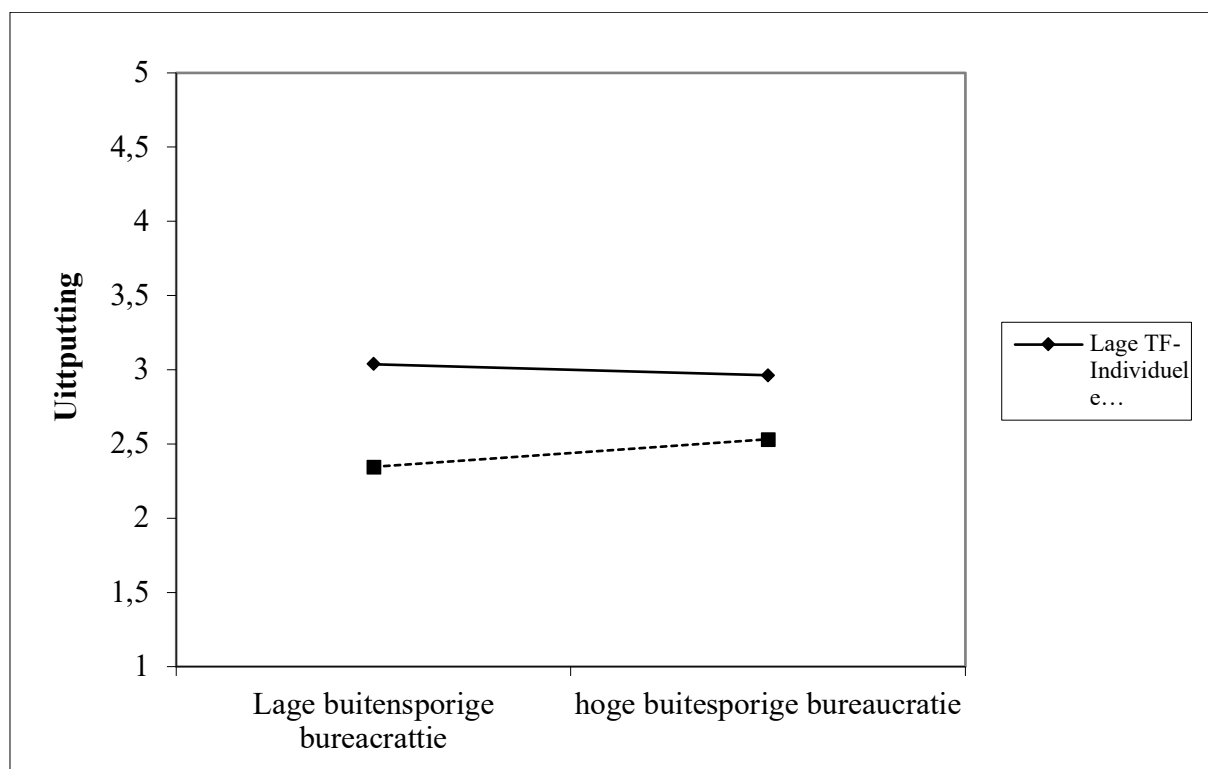
Bijlage 4.13 - Toetsen hypothese 8b

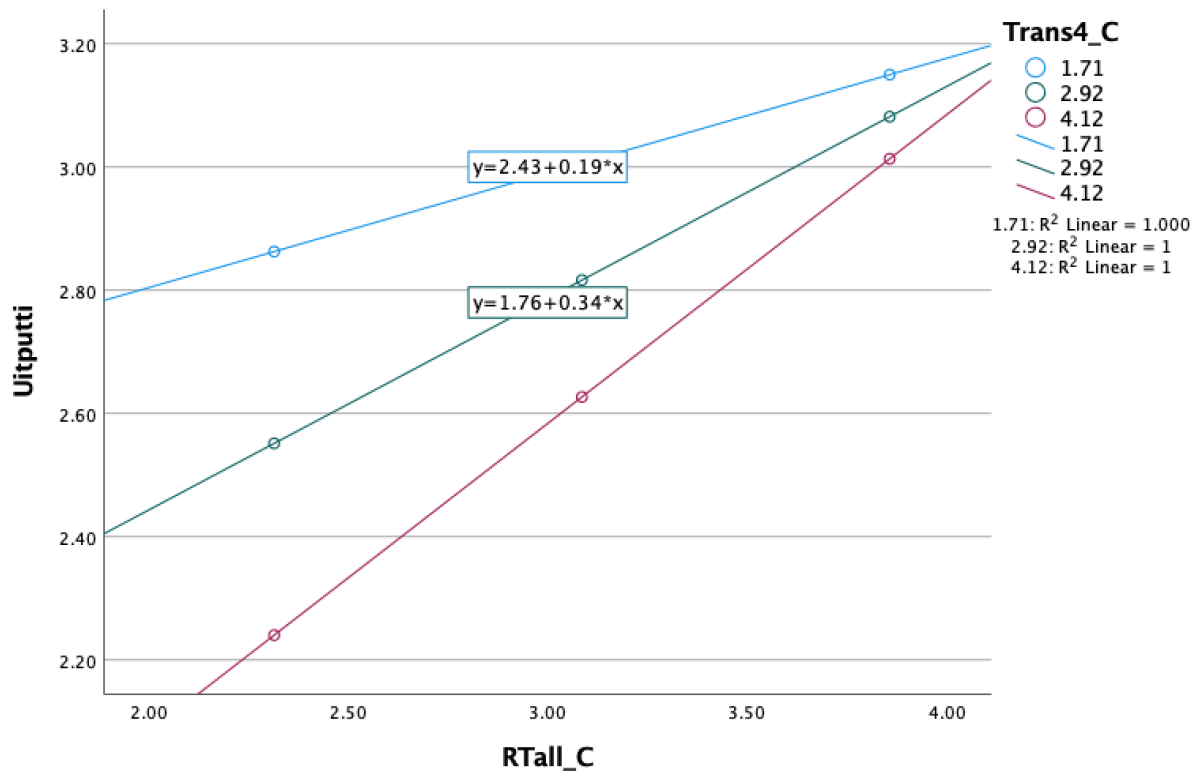
Hypothese 8b: De TF-dimensie individuele aandacht modereert de relatie tussen door VVT-medewerker ervaren buitensporige bureaucratie en hun uitputting, waarbij wordt verondersteld dat de relatie tussen werkdruk en uitputting sterker is bij een lage mate van ervaren individuele aandacht dan bij een hoge mate.

Moderatie - afhankelijke variabele: uitputting (N = 195)	R ²	β	p
	.365 (.362)		
Buitensporige bureaucratie		-.037 (.148)	.801
TF individuele aandacht		-.561 (.147)	.002**
Buitensporige bureaucratie x TF Individuele aandacht		.130 (.045)	.040*
<u>Controle variabelen</u>			
Geslacht		.266 (.131)	.045*
Leeftijd		-.104 (.040)	.010*
Functie		-	-
Dienstjaren		-	-
Aard van dienstverband		-	-
Uren per week		-	-

Individuele aandacht x Buitensporige bureaucratie (N = 195)

Niveau		
17.109	.186*	
29.162	.343**	
4.121	.501**	





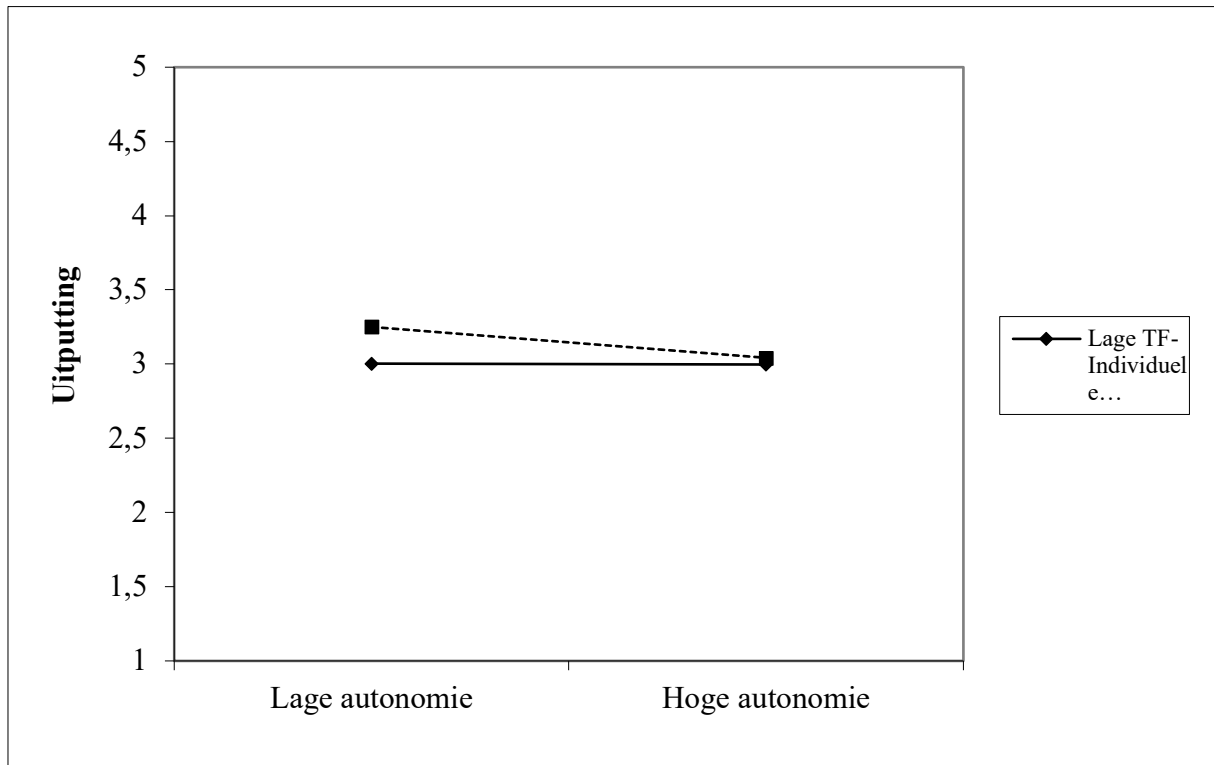
Bijlage 4.14 - Toetsen hypothese 8c

Hypothese 8c: De TF-dimensie individuele aandacht modereert de relatie tussen door VVT-medewerker ervaren autonomie en hun uitputting, waarbij wordt verondersteld dat de relatie tussen autonomie en uitputting zwakker is bij een lage mate van ervaren individuele aandacht dan bij een hoge mate.

Moderatie - afhankelijke variabele: uitputting (N = 195)	R2	β	p
	.300 (.398)		
Autonomie		-.003 (.156)	.980
TF individuele aandacht		.146 (.187)	.435
Autonomie x TF Individuele aandacht		-.101 (.055)	.067
Controle variabelen			
Geslacht		.330 (.137)	.017*
Leeftijd		-.113 (.042)	.008**
Functie		-	-
Dienstjaren		-	-
Aard van dienstverband		-	-
Uren per week		-	-

Individuele aandacht x autonomie (N = 195)

Niveau	
1.710	-.177*
2.916	-.300**
4.121	-.422**



Bijlage 5 - Resultaten PROCESS tool

Int: Werkdruk x trans 1

```

Run MATRIX procedure:
***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

*****

Model : 1
Y : Uitputti
X : Werkdruk
W : Trans1 C

Covariates:
Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6

Sample
Size: 195

*****
OUTCOME VARIABLE:
Uitputti

Model Summary
R R-sq MSE F df1 df2 p
.7149 .5111 .2782 21.4918 9.0000 185.0000 .0000

Model
coeff se t p LLCI ULCI
constant 2.8336 .7568 3.7440 .0002 1.3405 4.3267
Werkdruk .2234 .1660 1.3457 .1800 -.1041 .5509
Trans1 C -.5950 .2043 -2.9125 .0040 -.9981 -.1920
Int 1 .1206 .0549 2.1956 .0294 .0122 .2289
Q1 .2499 .1151 2.1716 .0312 .0329 .4770
Q2 -.0980 .0355 -2.7622 .0063 -.1680 -.0280
Q3 -.0313 .0422 -.7402 .4601 -.1145 .0520
Q4 .0139 .0430 .3244 .7460 -.0708 .0987
Q5 -.0332 .1144 -.2903 .7719 -.2588 .1924
Q6 -.0627 .0671 -.9334 .3518 -.1951 .0698

Product terms key:
Int 1 : Werkdruk x Trans1 C

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
R2-chng F df1 df2 p
X*W .0127 4.8208 1.0000 185.0000 .0294

Focal predict: Werkdruk (X)
Mod var: Trans1 C (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):
Trans1 C Effect se t p LLCI ULCI
1.3333 .3842 .1003 3.8319 .0002 .1864 .5820
2.6667 .5450 .0572 9.5307 .0000 .4322 .6578
4.0000 .7057 .0849 8.3105 .0000 .5382 .8733

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95.0000

W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output
when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter
variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk
and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----

```

Int: Buitensporige bureaucratie x trans1

```

Run MATRIX procedure:
***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

*****

Model : 1
Y : Uitputti
X : Auton C
W : Trans1 C

Sample
Size: 202

*****
OUTCOME VARIABLE:
Uitputti

Model Summary
R R-sq MSE F df1 df2 p
.4945 .2446 .4308 21.3660 3.0000 198.0000 .0000

Model
coeff se t p LLCI ULCI
constant 3.8571 .4926 7.8302 .0000 2.8857 4.8285
Auton C -.1157 .1531 -.7554 .4509 -.4176 .1863
Trans1 C -.1145 .1731 -.6618 .5089 -.4559 .2268
Int 1 -.0453 .0515 -.8791 .3804 -.1470 .0563

Product terms key:
Int 1 : Auton C x Trans1 C

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
R2-chng F df1 df2 p
X*W .0029 .7728 1.0000 198.0000 .3804

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95.0000

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output
when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter
variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk
and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----

```


Int: Autonomie x trans1

```

Run MATRIX procedure:
***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****
Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3
*****
Model : 1
Y : Uinputi
X : RTall C
W : Trans1 C
Covariates:
Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6
Sample
Size: 195
*****
OUTCOME VARIABLE:
Uinputi
Model Summary
R R-sq MSE F df1 df2 p
.5969 .3563 .3663 11.3758 9.0000 185.0000 .0000
Model
coeff se t p LLCI ULCI
constant 3.9641 .6707 5.9153 .0000 2.6789 5.3172
RTall C .0963 .1614 .0388 .9691 -.3122 .3247
Trans1 C -.5518 .1672 -3.2993 .0012 -.8817 -.2218
Int 1 .1208 .0522 2.3138 .0218 .0178 .2237
Q1 -.2485 .1321 1.8816 .0615 -.0121 .5091
Q2 -.1078 .0466 -2.6526 .0087 -.1880 -.0276
Q3 -.0862 .0479 -1.7991 .0716 -.1808 .0083
Q4 .0306 .0493 .6203 .5338 -.0667 .1278
Q5 -.1802 .1307 -1.3786 .1697 -.4382 .0777
Q6 -.0774 .0774 -.9993 .3190 -.2301 .0784
Product terms key:
Int 1 : RTall C x Trans1 C
Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
R2-chng F df1 df2 p
X*W .0186 5.3536 1.0000 185.0000 .0218
-----
Focal predict: RTall C (X)
Mod var: Trans1 C (W)
Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):
Trans1 C Effect se t p LLCI ULCI
1.3333 .1673 .1012 1.6534 .0999 -.0233 .3649
2.6667 .3383 .6646 5.1269 .0000 .3020 .4544
4.0000 .4893 .8875 5.5942 .0000 .3167 .6619
***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****
Level of confidence for all confidence intervals in output:
95.0000
W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.
WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output
when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter
variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk
and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

```

Int: Werkdruk x trans2

```

Run MATRIX procedure:
***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****
Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3
*****
Model : 1
Y : Uinputi
X : Werkdruk
W : Trans2 C
Covariates:
Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6
Sample
Size: 195
*****
OUTCOME VARIABLE:
Uinputi
Model Summary
R R-sq MSE F df1 df2 p
.7120 .5069 .2806 21.1302 9.0000 185.0000 .0000
Model
coeff se t p LLCI ULCI
constant 2.6440 .6735 3.9259 .0001 1.3153 3.9727
Werkdruk .2372 .1435 1.6530 .1000 -.0459 .5202
Trans2 C -.5387 .1684 -3.1997 .0016 -.8709 -.2066
Int 1 .1157 .0457 2.5338 .0121 .0256 .2058
Q1 .2666 .1155 2.3079 .0221 .0387 .4944
Q2 -.0927 .0356 -2.6043 .0100 -.1630 -.0225
Q3 -.0314 .0423 -.7408 .4598 -.1149 .0522
Q4 .0093 .0431 .2148 .8302 -.0759 .0944
Q5 -.0250 .1148 -.2177 .8279 -.2515 .2015
Q6 -.0567 .0673 -.8423 .4007 -.1895 .0761
Product terms key:
Int 1 : Werkdruk x Trans2 C
Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
R2-chng F df1 df2 p
X*W .0171 6.4200 1.0000 185.0000 .0121
-----
Focal predict: Werkdruk (X)
Mod var: Trans2 C (W)
Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):
Trans2 C Effect se t p LLCI ULCI
1.3333 .3915 .0909 4.3083 .0000 .2122 .5707
3.0000 .5843 .0572 10.2180 .0000 .4715 .6971
4.0000 .7000 .0764 9.1600 .0000 .5493 .8508
***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****
Level of confidence for all confidence intervals in output:
95.0000
W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.
WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output
when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter
variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk
and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.
----- END MATRIX -----

```

Int: Buitensporige bureaucratie x trans2

```

Run MATRIX procedure:
***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****
Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3
*****
Model: 1
Y : Uitputti
X : RTall C
W : Trans2 C

Covariates:
Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6

Sample
Size: 195

*****
OUTCOME VARIABLE:
Uitputti

Model Summary
R R-sq MSE F df1 df2 p
.5897 .3477 .3712 10.9578 9.0000 185.0000 .0000

Model
coeff se t p LLCI ULCI
constant 3.6360 .6392 5.6886 .0000 2.3750 4.8969
RTall C .0964 .1476 .6530 .5145 -.1948 .3876
Trans2 C -.4246 .1459 -2.9114 .0040 -.7124 -.1369
Int 1 .0892 .0456 1.9573 .0518 -.0007 .1791
Q1 .2628 .1329 1.9764 .0496 .0005 .5269
Q2 -.1034 .0409 -2.5243 .0124 -.1842 -.0226
Q3 -.0850 .0482 -1.7632 .0795 -.1802 .0101
Q4 .0255 .0495 .5160 .6079 -.0723 .1232
Q5 -.1785 .1317 -1.3551 .1770 -.4383 .0814
Q6 -.0825 .0781 -1.0561 .2923 -.2365 .0716

Product terms key:
Int 1 : RTall C x Trans2 C

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
R2-chng F df1 df2 p
X*W .0135 3.8310 1.0000 185.0000 .0518
-----
Focal predict: RTall C (X)
Mod var: Trans2 C (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):
Trans2 C Effect se t p LLCI ULCI
1.3333 .2153 .0963 2.2358 .0266 .0253 .4054
3.0000 .3640 .0634 5.7416 .0000 .2389 .4891
4.0000 .4532 .0800 5.6633 .0000 .2953 .6111

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95.0000

W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output
when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter
variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk
and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

```

Int: Autonomie x trans2

```

Run MATRIX procedure:
***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****
Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3
*****
Model: 1
Y : Uitputti
X : RTall C
W : Trans2 C

Covariates:
Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6

Sample
Size: 195

*****
OUTCOME VARIABLE:
Uitputti

Model Summary
R R-sq MSE F df1 df2 p
.5500 .3025 .3969 8.9127 9.0000 185.0000 .0000

Model
coeff se t p LLCI ULCI
constant 3.7584 .6389 5.8829 .0000 2.4980 5.0188
Auton C -.0334 .1500 -.2227 .8240 -.3293 .2625
Trans2 C .1213 .1672 .7259 .4688 -.2084 .4511
Int 1 -.0927 .0491 -1.8878 .0606 -.1897 .0042
Q1 .3028 .1369 2.2113 .0282 .0326 .5729
Q2 -.1169 .0425 -2.7549 .0065 -.2007 -.0332
Q3 -.0492 .0509 -.9666 .3350 -.1497 .0513
Q4 .0512 .0511 1.0024 .3174 -.0496 .5520
Q5 -.1924 .1367 -1.4073 .1610 -.4622 .0773
Q6 -.0092 .0799 -.1146 .9089 -.1669 .1485

Product terms key:
Int 1 : Auton C x Trans2 C

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
R2-chng F df1 df2 p
X*W .0134 3.5637 1.0000 185.0000 .0606
-----
Focal predict: Auton C (X)
Mod var: Trans2 C (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):
Trans2 C Effect se t p LLCI ULCI
1.3333 -.1571 .0962 -1.6327 .1042 -.3468 .0327
3.0000 -.3116 .0691 -4.5097 .0000 -.4480 -.1753
4.0000 -.4044 .0923 -4.3797 .0000 -.5865 -.2222

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95.0000

W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output
when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter
variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk
and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----

```

Int: Werkdruk x trans3

```

Run MATRIX procedure:
***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****
Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3
*****

Model: 1
  Y: Uitputti
  X: Werkdruk
  W: Trans3 C

Covariates:
Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6

Sample
Size: 195

***** OUTCOME VARIABLE:
Uitputti
*****

Model Summary
  R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
.7017 .4924 .2889 19.9364 9.0000 185.0000 .0000

Model
  coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant 2.4854 .7455 3.3340 .0010 1.0147 3.9561
Werkdruk  .2898 .1579 1.8352 .0681 -.0217 .6013
Trans3 C  -.4978 .1876 -2.6528 .0087 -.8680 -.1276
Int 1      .1072 .0507 2.1161 .0357 .0073 .2071
Q1         .2528 .1172 2.1499 .0329 .0297 .4832
Q2        -.0985 .0161 -2.7264 .0070 -.1698 -.0272
Q3        -.0265 .0430 -.6149 .5380 -.1114 .0583
Q4         .0101 .0440 .2299 .8184 -.0764 .0970
Q5        -.0583 .1170 -.4984 .6188 -.2891 .1725
Q6        -.0819 .0485 -.1698 .3472 -.1872 .0733

Product terms key:
Int 1 : Werkdruk x Trans3 C

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
R2-chng      F      df1      df2      p
X*W          .0123  4.4777  1.0000 185.0000 .0357
-----
Focal predictor: Werkdruk (X)
Mod var: Trans3 C (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):
Trans3 C Effect      se      t      p      LLCI      ULCI
3.0000  4.113  0.5559  0.5803  0.5811  721.66
4.0000  7.185  0.7842  0.1883  0.0000  564.2  8728

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95.0000

W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output
when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter
variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk
and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----

```

Int: Buitensporige bureaucratie x trans3

```

Run MATRIX procedure:
***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****
Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3
*****

Model : 1
  Y : Uitputti
  X : RTall C
  W : Trans3 C

Covariates:
Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6

Sample
Size: 195

***** OUTCOME VARIABLE:
Uitputti
*****

Model Summary
  R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
.5756 .3313 .3805 10.1861 9.0000 185.0000 .0000

Model
  coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant 3.8234 .6957 5.4960 .0000 2.4509 5.1958
RTall C  .0370 .1627 .2273 .8205 -.2841 .3580
Trans3 C -.5002 .1650 -3.0308 .0028 -.8259 -.1746
Int 1      .1227 .0508 2.4136 .0168 .0224 .2230
Q1         .2495 .1350 1.8482 .0662 -.0168 .5158
Q2        -.1114 .0414 -2.6905 .0078 -.1931 -.0297
Q3        -.0841 .0489 -1.7206 .0870 -.1805 .0123
Q4         .0256 .0503 .5099 .6108 -.0735 .1248
Q5        -.2317 .1336 -1.7340 .0846 -.4954 .0319
Q6        -.0773 .0789 -.9793 .3287 -.2330 .0784

Product terms key:
Int 1 : RTall C x Trans3 C

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
R2-chng      F      df1      df2      p
X*W          .0211  5.8254  1.0000 185.0000 .0168
-----
Focal predictor: RTall C (X)
Mod var: Trans3 C (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):
Trans3 C Effect      se      t      p      LLCI      ULCI
1.3333  2.006  .1033  1.9414  .0537  -.0033  4.044
3.0000  4.051  .0620  6.5382  .0000  .2829  5.273
4.0000  5.278  .0814  6.4827  .0000  .3672  6.884

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95.0000

W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output
when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter
variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk
and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----

```

Int: Autonomie x trans3

```

Run MATRIX procedure:
***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****
Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022), www.guilford.com/p/hayes3
*****
Model : 1
Y : Uitputi
X : Auton C
W : Trans3 C

Covariates:
Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6

Sample
Size: 195

*****
OUTCOME VARIABLE:
Uitputi

Model Summary
R R-sq MSE F df1 df2 p
.5037 .2537 .4247 6.9895 9.0000 185.0000 .0000

Model
coeff se t p LLCI ULICI
constant 3.6743 .7041 5.2187 .0000 2.2853 5.0634
Auton C -.0611 .1703 -.3589 .7201 -.3971 .2748
Trans3 C -.1924 .2015 -.9550 -3.408 -.2051 .8899
Int 1 -.0998 .0600 -1.6652 .0976 -.2181 .0185
Q1 .3140 .1420 2.2123 .0282 .0340 .5941
Q2 -.1177 .0441 -2.6663 .0083 -.2048 -.0306
Q3 -.0386 .0529 -.7286 .4672 -.1430 .0659
Q4 .0505 .0533 .9469 .3449 -.0547 .1557
Q5 -.2355 .1413 -1.6662 .0974 -.5144 .0433
Q6 .0077 .0827 .0929 .9261 -.1555 .1708

Product terms key:
Int 1 = Auton C x Trans3 C

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
R2-chng F df1 df2 p
X*W .0112 2.7728 1.0000 185.0000 .0976
-----
Focal predictor: Uitputi (X)
Mod var: Trans3 C (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):
Trans3 C Effect se t p LLCI ULICI
3.0000 -.3607 .0745 -4.8330 .0000 -.5077 -.2136
4.0000 -.4605 .1101 -4.1820 .0000 -.6778 -.2433
***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****
Level of confidence for all confidence intervals in output:
95.0000

W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output
when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter
variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk
and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----

```

Int: Werkdruk x trans4

```

Run MATRIX procedure:
***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****
Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022), www.guilford.com/p/hayes3
*****
Model : 1
Y : Uitputi
X : Werkdruk
W : Trans4 C

Covariates:
Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6

Sample
Size: 195

*****
OUTCOME VARIABLE:
Uitputi

Model Summary
R R-sq MSE F df1 df2 p
.7119 .5069 .2806 21.1277 9.0000 185.0000 .0000

Model
constant 2.7841 .7197 3.8682 .0002 1.3641 4.2041
Werkdruk .2233 .1496 1.4927 .1372 -.0718 -.5184
Trans4 C -.2395 .1715 -3.1456 .0019 -.8778 -.2011
Int 1 .1147 .0464 2.4701 .0144 .0231 .2063
Q1 .2659 .1155 2.3011 .0225 .0379 .4938
Q2 -.0985 .0356 -2.7650 .0063 -1.6888 -.0282
Q3 -.0319 .0424 -.7514 .4533 -.1156 .0518
Q4 .0059 .0431 .1356 .8923 -.0793 .0910
Q5 -.0423 .1149 -.3683 .7130 -.2691 .1844
Q6 -.0617 .0676 -.9125 .3627 -.1950 .0717

Product terms key:
Int 1 = Uitputi x Trans4 C

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
R2-chng F df1 df2 p
X*W .0163 6.1016 1.0000 185.0000 .0144
-----
Focal predictor: Uitputi (X)
Mod var: Trans4 C (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):
Trans4 C Effect se t p LLCI ULICI
1.6667 .4144 .0816 4.9557 .0000 .2495 .5794
3.0000 .5674 .0575 9.8649 .0000 .4539 .6808
4.0000 .6820 .0747 9.1364 .0000 .5348 .8293
***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****
Level of confidence for all confidence intervals in output:
95.0000

W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output
when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter
variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk
and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----

```

Int: Buitensporige bureaucratie x trans4

```

Run MATRIX procedure:
***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****
Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3
*****
Model = 1
Y = Uitputti
X = RTall C
W = Trans4 C

Covariates:
Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6

Sample
Size: 195
*****
OUTCOME VARIABLE:
Uitputti

Model Summary
R R-sq MSE F df1 df2 p
.6029 .3635 .3622 11.7386 9.0000 185.0000 .0000

Model
coeff se t p LLCI ULCI
constant 4.1320 .6556 6.3025 .0000 2.8386 5.4255
RTall C -.0375 .1487 -.2518 .8015 -.3309 .2560
Trans4 C -.5610 .1476 -3.8002 .0002 -.8522 -.2697
Int 1 .1308 .0458 2.8527 .0048 .0403 .2212
Q1 .2663 .1319 2.0187 .0450 .0060 .5265
Q2 -.1044 .0404 -2.5929 .0106 -.1842 -.0247
Q3 -.0843 .0477 -1.7665 .0790 -.1784 .0098
Q4 .0162 .0489 .3307 .7413 -.0803 .1126
Q5 -.2068 .1302 -1.5881 .1140 -.4637 .0501
Q6 -.0741 .0771 -.9615 .3375 -.2262 .0780

Product terms key:
Int 1 : RTall C x Trans4 C

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
R2-chng F df1 df2 p
X*W .0280 8.1380 1.0000 185.0000 .0048
-----
Focal predict: RTall C (X)
Mod var: Trans4 C (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):
Trans4 C Effect se t p LLCI ULCI
1.6667 .1805 .0861 2.0954 .0375 .0106 .3504
3.0000 .3548 .0637 5.5694 .0000 .2291 .4805
4.0000 .4856 .0803 6.0502 .0000 .3273 .6440
***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****
Level of confidence for all confidence intervals in output:
95.0000

W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output
when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter
variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk
and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----

```

Int: Autonomie x trans4

```

Run MATRIX procedure:
***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.2 *****
Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3
*****
Model = 1
Y = Uitputti
X = Autonomie
W = Trans4 C

Covariates:
Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6

Sample
Size: 195
*****
OUTCOME VARIABLE:
Uitputti

Model Summary
R R-sq MSE F df1 df2 p
.5479 .3002 .3982 8.8161 9.0000 185.0000 .0000

Model
coeff se t p LLCI ULCI
constant 3.6659 .6520 5.6228 .0000 2.3796 4.9521
Autonomie -.0039 .1569 -.0247 .9804 -.3134 .3056
Trans4 C .1465 .1873 .7821 .4351 -.2230 .5161
Int 1 -.1015 .0551 -1.8418 .0671 -.2103 .0072
Q1 .3306 .1375 2.4051 .0172 .0594 .6019CS4C3
Q2 -.1138 .0426 -2.6705 .0082 -.1979 -.0297c
Q3 -.0479 .0515 -.9302 .3535 -.1494 .0537
Q4 .0400 .0515 .7775 .4379 -.0615 .1416
Q5 -.2082 .1370 -1.5201 .1302 -.4785 .0620
Q6 .0010 .0799 .0131 .9895 -.1566 .1587

Product terms key:
Int 1 = Autonomie x Trans4 C

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
R2-chng F df1 df2 p
X*W .0128 3.3921 1.0000 185.0000 .0671
-----
Focal predict: Autonomie (X)
Mod var: Trans4 C (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):
Trans4 C Effect se t p LLCI ULCI
1.6667 -.1731 .0850 -2.0355 .0432 -.3409 -.0053
3.0000 -.3085 .0741 -4.1637 .0000 -.4547 -.1623
4.0000 -.4100 .1062 -3.8616 .0002 -.6195 -.2006
***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****
Level of confidence for all confidence intervals in output:
95.0000

W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.

WARNING: Variables names longer than eight characters can produce incorrect output
when some variables in the data file have the same first eight characters. Shorter
variable names are recommended. By using this output, you are accepting all risk
and consequences of interpreting or reporting results that may be incorrect.

----- END MATRIX -----

```