

De samenhang tussen Teamwaardes en Flexibiliteit via Werktevredenheid

Marleen Verhoeven

Radboud Universiteit

Rijkswaterstaat West-Nederland Zuid

s1043525

Master Thesis WOH

Begeleider: Tirza van Noorden/Ilianne Boumans

Faculty of Social Sciences

Radboud University Nijmegen

29 juni, 2020

Aantal woorden: 6325

Managementsamenvatting

Inleiding

Veranderingen zijn tegenwoordig veelvoorkomende eigenschappen van organisaties (Aiken en Keller, 2009). Hierdoor is er in de literatuur groeiende aandacht voor concepten die bijdragen aan flexibiliteit onder werknemers, zoals het opstellen van teamwaardes (Hsu, 2017). Organisatie R ondervindt moeilijkheden in de flexibiliteit van haar werknemers. Daarom zijn de volgende teamwaardes opgesteld: autonomie, aanspreekcultuur, openheid, collegialiteit en mentale belasting. Het doel van dit onderzoek is om in kaart te brengen wat de samenhang is tussen de teamwaardes, werktevredenheid en flexibiliteit in organisatie R. Dit vormt de praktische aanleiding voor het onderzoek. Hierbij zijn hypothesen opgesteld waarbij wordt verwacht dat teamwaardes samenhangen met flexibiliteit, werktevredenheid samenhangt met flexibiliteit, teamwaardes samenhangen met werktevredenheid en dat de samenhang tussen de teamwaardes en flexibiliteit via werktevredenheid loopt.

Methode

Aan dit onderzoek deden 89 van de 125 benaderde werknemers mee, waardoor er een *response rate* van 71.2% is. Er zijn vier afdelingen verbonden aan het onderzoek. De werknemers hebben een online vragenlijst, gebaseerd op wetenschappelijke literatuur, ontvangen die items bevatte over de verschillende teamwaardes, werktevredenheid en flexibiliteit. Het invullen van de vragenlijst duurt tien minuten en heeft drie weken online gestaan.

Resultaten

De resultaten laten een positieve samenhang zien tussen autonomie en flexibiliteit, collegialiteit en flexibiliteit, openheid en werktevredenheid, en collegialiteit en werktevredenheid. Daarentegen werd er tegen de verwachtingen in een negatieve samenhang gevonden tussen mentale belasting en werktevredenheid. Tevens lieten de resultaten zien dat werktevredenheid niet als mediator optreedt in de samenhang tussen teamwaardes en flexibiliteit.

Discussie

Concluderend laten de resultaten een positief beeld van de organisatie zien met enkele verbeterpunten ten aanzien van de teamwaardes, werktevredenheid en flexibiliteit. Het vastleggen van deze resultaten dient als eerste nulmeting, zodat in de toekomst longitudinaal onderzoek binnen organisatie R kan worden verricht. Daarnaast levert het onderzoek een aantal praktische implicaties voor organisatie R, zoals het houden van een *World café* en een proefperiode waarin de werknemers van uit één locatie werken (Palmer, Dunford, en Akin, 2009).

Sleutelwoorden: teamwaardes, autonomie, aanspreekcultuur, openheid, collegialiteit, mentale belasting, werktevredenheid, flexibiliteit

Inhoudsopgave

1. Inleiding	4
2. Methode	8
2.1 Deelnemers	8
2.2 Procedure	9
2.3 Meetinstrumenten	9
2.4 Analyse	11
3. Resultaten.....	12
3.1 Voorbereidende analyses	12
3.2 Correlaties	13
3.3 Mediatieanalyse	13
4. Discussie	17
Referentielijst.....	22
Bijlage A: E-mail	28
Bijlage B: Informed consent	29
Bijlage C: De vragenlijst.....	31
Bijlage D: Tabel 3	35

1. Inleiding

Het aantal organisaties dat een grootschalige reorganisatie uitvoert is de afgelopen jaren sterk gestegen (Grunberg, Moore, Geenberg, en Sikora, 2008). Ook het tempo waarop veranderingen binnen organisaties plaatsvinden ligt hoog (Aiken en Keller, 2009). Organisaties worden hierdoor gedwongen hun strategie, structuur en processen continu aan te passen. Daarnaast wordt van werknemers een flexibele houding verwacht, zodat zij zich blijven aanpassen aan de veranderende omstandigheden. Om samenwerking en flexibiliteit van werknemers te stimuleren, kunnen organisaties zogenaamde teamwaardes opstellen.

Het concept teamwaardes is een moeilijk te definiëren concept, omdat er weinig consensus over bestaat in de literatuur (Schein, 1990; Hsu, 2017). Gebaseerd op *The attraction paradigm* zijn werknemers met dezelfde karaktereigenschappen en waardes geneigd om samen te werken met werknemers met diezelfde karaktereigenschappen en waardes (Byrne, 1997). Zowel vertrouwen als communicatie worden bevorderd wanneer werknemers dezelfde teamwaardes hebben (Swann, Stein-Serioussi, en Giesler, 1992; Buck et al., 2013). Daarnaast zullen werknemers hierdoor bereid zijn zich meer in te spannen en samen te werken, waardoor flexibiliteit van werknemers wordt gestimuleerd (Hsu, 2017).

In de huidige literatuur is er nog weinig bekend over flexibiliteit onder werknemers en de samenhang met teamwaardes. Hoewel wel onderzoek is gedaan naar *adaptability* (Almahamid, McAdams, en Kalaldehy, 2010), wordt dit construct gedefinieerd als het adaptief vermogen van de werknemer om zich aan te passen aan de veranderende werk gerelateerde omstandigheden (Almahamid et al., 2010). Tevens is *adaptability* afhankelijk van persoonlijke kenmerken, zoals flexibiliteit (Moyers en Coleman, 2004). Het is daarbij belangrijk hoe een flexibele persoonlijkheid gedachtegang kunnen leiden tot nieuwe ideeën en nieuwe kennis (Almahamid et al., 2010). Hierin verschilt de definitie van flexibiliteit zoals die in dit onderzoek wordt gedefinieerd. Flexibiliteit bestaat in dit onderzoek uit de constructen persoonlijke flexibiliteit en organisatiesensitiviteit (Van der Heijde en Van der Heijden, 2006).

Het eerste construct, persoonlijke flexibiliteit, gaat niet in op inhoudelijke werkzaamheden. Het betreft de mate waarin werknemers zich kunnen aanpassen aan veranderingen in functie-eisen, werkomgeving, teamsamenstelling, en organisatiestructuur. Werknemers die zich goed kunnen aanpassen aan de dynamische wereld waarin veranderingen elkaar snel opvolgen zijn flexibeler dan werknemers die dat niet kunnen (Van der Heijde en Van der Heijden, 2006). Het tweede construct, organisatiesensitiviteit, is de vaardigheid om soepel en gemakkelijk te veranderen van sociale rol en zich aan te kunnen passen aan de sociale context (Wu, 2008). Het is de bekwaamheid om in verschillende werkgroepen te participeren, zoals de afdeling, organisatie, subteams en andere

netwerken (Van der Heijde en Van der Heijden, 2006). Een medewerker moet kunnen omgaan met verschillende belanghebbenden, zodat verantwoordelijkheden, kennis, ervaringen en gevoelens gedeeld worden (Stoffers en Van der Heijden, 2014). Binnen de verschillende afdelingen van organisatie R wordt er groot beroep gedaan op de flexibiliteit van de werknemers. Flexibiliteit vormt in dit onderzoek de afhankelijke variabele.

Sinds 2013 heeft organisatie R te maken gehad met diverse reorganisaties. De veranderingen die hiermee gepaard gingen vroegen veel flexibiliteit van de afdelingen, maar de werknemers leken hier moeite mee te hebben. Er werden moeilijkheden ondervonden in het aanpassen aan veranderingen binnen de organisatie, maar ook om te veranderen van rol binnen de sociale context. Doordat organisatie R moeilijkheden ondervindt in de flexibiliteit, kunnen medewerkers niet maximaal worden ingezet. Om meer duidelijkheid en acceptatie te creëren, is het management met medewerkers in gesprek geweest over het opstellen van teamwaardes. Voor organisatie R zijn het de teamwaardes autonomie, aanspreekcultuur, openheid, collegialiteit en mentale belasting waar de meeste waarde aan wordt gehecht. Door het opstellen van teamwaardes probeert het management de beperkte flexibiliteit van haar werknemers te stimuleren. Dit is de praktische aanleiding voor het onderzoek naar de samenhang tussen teamwaardes en de flexibiliteit binnen vier verschillende afdelingen van organisatie R.

Naast teamwaardes en flexibiliteit vindt organisatie R het belangrijk in te zetten op werktevredenheid. Al in de jaren '30 van de vorige eeuw is aangetoond dat tevreden werknemers beter zouden presteren dan ontevreden werknemers (Wright en Cropanzano, 2000). Werktevredenheid wordt gedefinieerd als een positief emotionele staat die een werknemer ervaart nadat hij zijn werk en werkomgeving evalueert (Locke, 1976). Daarnaast oefent werktevredenheid een positief effect uit op de organisatie waar de werknemer in dienst is. Tevreden werknemers zullen een hogere productiviteit, kwaliteit en effectiviteit hebben, terwijl verloop en ziekteverzuim lager zijn (Seligman, Steen, Park, en Peterson, 2005). Ontevreden werknemers zullen daarentegen eerder ontslag nemen, hebben een hoger ziekteverzuim en zullen eerder staken of in opstand komen tegen het management (Locke en Latham, 1990). Werknemers die zich niet goed kunnen aanpassen aan de veranderende omstandigheden en het gevoel hebben vast te zitten in bepaalde werkzaamheden waar ze niet de voorkeur aan geven, rapporteren lagere werktevredenheid (Aronsson en Göransson, 1999). Deze werknemers zijn in die zin minder flexibel. Bovendien rapporteren flexibelere werknemers meer werktevredenheid, omdat het voor hen makkelijker is werkzaamheden te vinden waar zij voorkeur aan geven (Bernhard-Oettel, De Cuyper, Berntson, en Isaksson, 2008). Het huidige onderzoek zal zich naast de samenhang tussen teamwaardes en flexibiliteit richten op de samenhang tussen werktevredenheid en flexibiliteit.

Tot op heden is er nog geen onderzoek gedaan naar de samenhang tussen teamwaardes en flexibiliteit. De vijf teamwaardes treden in dit onderzoek op als onafhankelijke variabelen. De eerste teamwaarde binnen organisatie R is autonomie. De werknemers bij organisatie R zijn verantwoordelijk voor hun eigen projecten en geven aan het belangrijk te vinden autonomie te hebben (Detert en Edmondson, 2011). Gebaseerd op het Job-Demand-Control-Support model (JDCS model) (Karaksek and Theorell, geciteerd uit Daniels, LeBlanc, en Davis, 2014), dat zich richt op de (werk-)omgeving van de werknemer, definieert autonomie als de mate van controle die de werknemer heeft over zijn taken. Onderzoek laat zien dat autonomie tevredenheid onder werknemers stimuleert (Fairbrother en Warn, 2003). Op basis van de literatuur wordt een positieve samenhang tussen autonomie en werktevredenheid verwacht.

De tweede teamwaarde binnen organisatie R is aanspreekcultuur. Het is voor de werknemers van organisatie R belangrijk dat zij elkaar op elkaars verantwoordelijkheden kunnen aanspreken (Edmondson, 1999). Het Job-Characteristics Model (Hackman en Oldham, 1980; geciteerd in Schaufeli en Bakker, 2013), laat zien dat het aanspreken op elkaars verantwoordelijkheden een belangrijke en zelfs noodzakelijke voorspeller is voor werktevredenheid. Op basis van de literatuur wordt een positieve samenhang tussen aanspreekcultuur en werktevredenheid verwacht.

De derde teamwaarde binnen organisatie R is openheid. Openheid wordt binnen organisatie R gedefinieerd als een cultuur waarin door teamleden wordt samengewerkt, waarbij sprake is van wederzijds respect en totale betrokkenheid. Onderzoek laat zien dat een cultuur waarin meer openheid is werknemers hoger scoren op werktevredenheid (De Vries, Van den Hooff, en De Ridder, 2006; Laschinger, Finegan, en Shamian, 2001). Tevreden werknemers laten meer bereidheid en enthousiasme zien om kennis te delen (Lund, 2003). Op basis van de literatuur wordt een positieve samenhang tussen openheid en werktevredenheid verwacht.

De vierde teamwaarde binnen organisatie R is collegialiteit. Uit onderzoek blijkt dat wanneer er in samenwerkingssituaties sprake is van een positieve beroepsmatige relatie met collega's er een productievere werkomgeving ontstaat (Jarzabkowski en Wilson, 2002). Collegialiteit wordt in dit onderzoek gedefinieerd als steun, waardering en erkenning van collega's. Het is van belang in welke mate de werknemer steun uit zijn directe en indirecte omgeving ervaart (Karaksek en Theorell geciteerd uit Daniels et al., 2014). Steun, waardering en erkenning leveren belangrijke bijdrages in het opbouwen en behouden van beroepsmatige relaties en stimuleren collegialiteit en werktevredenheid (Ryan en Deci, 2000; Danish en Usman, 2010). Op basis van de literatuur wordt een positieve samenhang collegialiteit en werktevredenheid verwacht.

De vijfde teamwaarde binnen organisatie R is mentale belasting. Hiermee wordt bedoeld hoe een werknemer zijn werk ervaart en omgaat met gebeurtenissen op het werk (Van Veldhoven,

Meijman, Boersen, en Fortuin, 2002). Organisatie R definieert mentale belasting als de idealistische balans tussen uitdagende werkeisen en het ervaren van te hoge werkdruk als het gevolg van het werk. Een model dat onder andere gericht is op positief organisatiegedrag is het Job Demands-Resources model (JD-R model). Dit model toetst zowel de relatie tussen werkkenmerken en welbevinden als de relatie tussen werkkenmerken en onwelbevinden (Demerouti, Bakker, Nachreiner en Schaufeli, 2001), waarbij hoge werkeisen zorgen voor een hogere mentale belasting. Gebleken is dat werknemers die een hogere mentale belasting ervaren minder werktevredenheid ervaren (Ryan en Deci, 2000; Judge en Watanabe, 1993). Op basis van de literatuur wordt een negatieve samenhang tussen mentale belasting en werktevredenheid verwacht.

Volgend uit de literatuur kent dit onderzoek een tweeledig probleem. Ten eerste is er weinig bekend over de samenhang tussen teamwaardes en flexibiliteit en ten tweede ondervindt de organisatie problemen in de beperkte flexibiliteit van haar medewerkers. Op basis van de beschikbare literatuur wordt verwacht dat de teamwaardes samenhangen met flexibiliteit. Wel bekend in de literatuur is de samenhang tussen werktevredenheid en flexibiliteit en de samenhang tussen de teamwaardes en werktevredenheid. Verwacht wordt daarom dat de teamwaardes zowel samenhangen met werktevredenheid als met flexibiliteit. In dit onderzoek wordt daarom een vierde hypothese getoetst, waarbij wordt verwacht dat werktevredenheid de relatie tussen teamwaardes en flexibiliteit medieert. Op basis van de literatuur zijn de volgende hypothesen opgesteld.

Hypothese 1a: Autonomie heeft een positieve samenhang met flexibiliteit.

Hypothese 1b: Aanspreekcultuur heeft een positieve samenhang met flexibiliteit.

Hypothese 1c: Openheid heeft een positieve samenhang met flexibiliteit.

Hypothese 1d: Collegialiteit heeft een positieve samenhang met flexibiliteit.

Hypothese 1e: Mentale belasting heeft een negatieve samenhang met flexibiliteit.

Hypothese 2: Werktevredenheid heeft een positieve samenhang met flexibiliteit.

Hypothese 3a: Autonomie heeft een positieve samenhang met werktevredenheid.

Hypothese 3b: Aanspreekcultuur heeft een positieve samenhang met werktevredenheid.

Hypothese 3c: Openheid heeft een positieve samenhang met werktevredenheid.

Hypothese 3d: Relaties met collega's heeft een positieve samenhang met werktevredenheid.

Hypothese 3e: Mentale belasting heeft een negatieve samenhang met werktevredenheid.

Hypothese 4a: Werktevredenheid medieert de relatie tussen de autonomie en flexibiliteit.

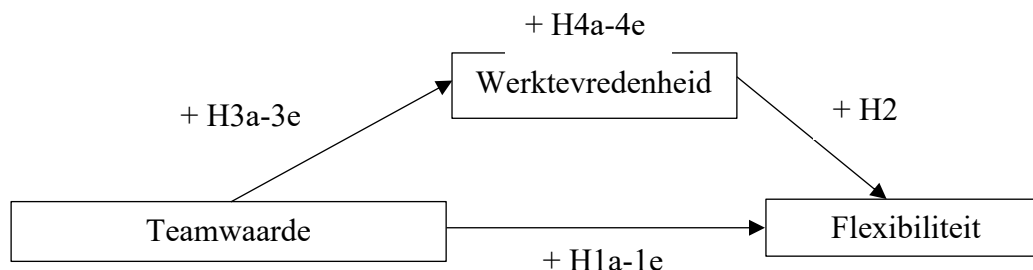
Hypothese 4b: Werktevredenheid medieert de relatie tussen de aanspreekcultuur en flexibiliteit.

Hypothese 4c: Werktevredenheid medieert de relatie tussen de openheid en flexibiliteit.

Hypothese 4d: Werktevredenheid medieert de relatie tussen de collegialiteit en flexibiliteit.

Hypothese 4e: Werktevredenheid medieert de relatie tussen de mentale belasting en flexibiliteit.

In totaal worden er in dit onderzoek vier vraagstellingen onderzocht, namelijk de i) samenhang tussen teamwaardes en flexibiliteit, ii) samenhang tussen werktevredenheid en flexibiliteit, iii) samenhang tussen teamwaardes en werktevredenheid en iii) de mediërende rol van werktevredenheid in de samenhang tussen de teamwaardes en flexibiliteit.



Figuur 1. Visuele presentatie van het theoretische model voor de hypothesen en verwachte effecten.

2. Methode

2.1 Deelnemers

Alle medewerkers zijn via de maandelijkse vergadering benaderd om vrijwillig aan dit onderzoek mee te doen. Er zijn 125 werknemers verbonden aan de vier afdelingen, waarvan er 89 hebben meegedaan aan dit onderzoek (*response rate* van 71.2%). In het onderzoek zijn vijf respondenten uitgevallen, omdat ze de vragenlijst niet volledig hebben ingevuld. Beschrijvende statistieken zijn te vinden in Tabel 1. Om de anonimiteit te waarborgen zijn er verschillende categorieën gemaakt voor leeftijd en werkervaring.

Tabel 1 Frequentietabel

Frequenties en percentages van geslacht, leeftijd, werkzaam op verschillende locaties en werkervaring in jaren bij organisatie R

		Aantal	%
Geslacht	Man	73	82%
	Vrouw	15	18%
Leeftijd	20-30 jaar	5	5.6%
	30-40 jaar	8	9.0%
	40-50 jaar	34	38.2%
	50-60 jaar	25	28.1%
	60-70 jaar	16	19.1%
Werkzaam op verschillende locaties	Ja	58	66.3%
	Nee	30	33.7%

		Aantal	%
Werkervaring in jaren bij organisatie R	0-10	42	47.2%
	10-20	15	16.9%
	20-30	19	21.3%
	30-40	7	9.0%
	40-50	5	5.6%

Noot: Aangezien de vier schalen op nominaal of ordinaal meetniveau zijn, kan voor geen van deze variabelen een gemiddelde of standaarddeviatie worden berekend.

2.2 Procedure

Voorafgaand aan het onderzoek is het onderzoeksvoorstel tijdens de maandelijkse vergadering gepresenteerd aan de werknemers. Middels de bijeenkomst zijn werknemers geïnformeerd en gevraagd mee te doen aan het onderzoek. De dataverzameling is gedaan aan de hand van een online vragenlijst in *Qualtrics* die tien minuten duurde. De vragenlijst is via de e-mail, met daarin een anonieme link, naar alle medewerkers van de afdelingen verstuurd. Hierin werden de werknemers nogmaals geïnformeerd over het onderzoek (Bijlage A). Daarnaast is de garantie geboden dat de gegevens anoniem verwerkt zouden worden en dat de data alleen voor dit onderzoek gebruikt zal worden. Na afloop van het onderzoek zullen de werknemers door middel van een presentatie op de hoogte worden gebracht van de resultaten. Door te klikken op de anonieme link in de e-mail kregen de werknemers een informed consent (Bijlage B) waarin ze konden aangeven toestemming te geven om de verkregen gegevens uit de vragenlijst te gebruiken voor het onderzoek. In de vragenlijst (Bijlage C) zijn alle items van de variabelen opgenomen die in het theoretisch kader zijn benoemd.¹ De vragenlijst heeft drie weken online gestaan.

2.3 Meetinstrumenten

Autonomie. Voor het meten van autonomie is gebruik gemaakt van de subschaal Zelfstandigheid in het werk van de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA; Van Veldhoven et al., 2002). De subschaal bevat elf items die worden gescoord op een 4-punts Likertschaal (1 = *'nooit'* tot 4 = *'altijd'*). Een voorbeelditem is: "Heeft u vrijheid bij het uitvoeren van uw werkzaamheden?". Door de items bij elkaar op te tellen is een somscore berekend. Hoe hoger er wordt gescoord, hoe hoger de ervaren autonomie. De originele Cronbach's alfa is .90 (Van Veldhoven et al., 2002). In dit onderzoek is de schaal betrouwbaar met een alfa van .91.

Aanspreekcultuur. Voor het meten van de aanspreekcultuur is gebruik gemaakt van een vragenlijst ontwikkeld door Ginus (2014). Het meetinstrument bestaat uit twaalf items die gescoord worden met een 5-punts Likertschaal (1 = ‘*volledig mee oneens*’ tot 5 = ‘*volledig mee eens*’). Een voorbeelditem is: “Ik spreek mijn collega’s aan op hun verantwoordelijkheden”. Door de items bij elkaar op te tellen is een somscore berekend. Hoe hoger er wordt gescoord, hoe meer de aanspreekcultuur aanwezig is. De originele Cronbach’s alfa is .85 (Ginus, 2014). In dit onderzoek is de schaal betrouwbaar met een alfa van .86.

Openheid. Voor het meten van openheid is gebruik gemaakt van de subschaal *Openness* van de *Situational Outlook Questionnaire* (SOQ; Isaksen en Lauer, 2002). De SOQ is de Engelse vertaling van de Zweedse vragenlijst *Creative Climate Questionnaire*, welke in 1996 door Ekvall is ontworpen. Voor dit onderzoek is deze schaal naar het Nederlands vertaald en via terugvertaling door een onafhankelijke onderzoeker gecontroleerd (Klaudy, 1996). De SOQ meet hoe de werknemers de cultuur op het werk ervaren. De subschaal *Openness* bestaat uit vijf items die gescoord worden op een 4-punts Likertschaal (0 = ‘*niet van toepassing*’ tot 3 = ‘*in hoge mate van toepassing*’). Een voorbeelditem is: “Mensen op het werk praten niet achter elkaars rug om”. Hoe hoger er wordt gescoord, hoe hoger de openheid. Door de items bij elkaar op te tellen is een somscore berekend. De originele Cronbach’s alfa is .65 (Isaksen en Akkermans, 2011), maar in dit onderzoek heeft de schaal een alfa van .75. Onderzoek van de *Situational Outlook Questionnaire* zien dat de vragenlijst voldoende valide is (Isaksen, Lauer, en Ekvall, 1999).

Collegialiteit. Voor het meten van de collegialiteit is er gebruik gemaakt van de subschaal Relaties met collega’s van de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA; Van Veldhoven et al., 2002). Een voorbeeldvraag is: “Is uw verstandhouding met uw collega’s goed?”. De originele schaal bevat negen items die worden gescoord op een 4-punts Likertschaal (1 = ‘*altijd*’ tot 4 = ‘*nooit*’). Daarbij levert het meest ongunstige antwoord de meeste punten op. In het huidige onderzoek zijn de antwoordscores gespiegeld, waardoor het meest gunstige antwoord de meeste punten oplevert. Op basis van de gecodeerde antwoorden, zijn de items bij elkaar opgeteld en is een somscore berekend. De originele Cronbach’s alfa is .87 (Van Veldhoven et al, 2002). In dit onderzoek is de schaal betrouwbaar met een alfa van .70.

Mentale belasting. Voor het meten van de mentale belasting is er gebruik gemaakt van de subschaal Mentale belasting van de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA; Van Veldhoven en Meijman, 1994). Deze schaal meet de mate van mentale belasting als gevolg van het werk. Een voorbeelditem is: “Moet u erg zorgvuldig werken?”. De subschaal bestaat uit vijf items die worden gescoord op een 5-punts Likertschaal die loopt van 1 = ‘*nooit*’ tot 5 = ‘*altijd*’. Hoe hoger er wordt gescoord, hoe hoger de mentale belasting voor de werknemer is. Door de items bij elkaar op

te tellen is een somscore berekend. De originele Cronbach's alfa is .87 (Van Veldhoven et al, 2002). In dit onderzoek is de schaal betrouwbaar met een alfa van .84.

Werktevredenheid. De algehele werktevredenheid van werknemers wordt gemeten door middel van één item (Wanous, Reichers en Hudy, 1997): 'Kunt u door middel van een rapportcijfer van 1 tot en met 10 uw oordeel geven over uw tevredenheid in uw huidige functie?'. Wanous et al., (1997) hebben aangetoond dat het meten van werktevredenheid door middel van één item niet nadelig is voor de betrouwbaarheid van het onderzoek. De categorisering van de cijfers is als volgt: 1 = 'Zeer slecht', 2 = 'Slecht', 3 = 'Zeer sterk onvoldoende', 4 = 'Sterk onvoldoende', 5 = 'Onvoldoende', 6 = 'Voldoende', 7 = 'Ruim voldoende', 8 = 'Goed', 9 = 'Zeer goed', 10 = 'Uitmuntend'.

Flexibiliteit. Voor het meten van de flexibiliteit van de werknemers is er gebruikt gemaakt van twee subschalen van het meetinstrument *Employability* (Van der Heijde en Van der Heijden, 2006), persoonlijke flexibiliteit en organisatiesensitiviteit. De subschaal persoonlijke flexibiliteit bestaat uit zeven items. Er kon geantwoord worden op een zes punts-Likertschaal met 1 = 'nooit' tot 6 = 'zeer vaak'. Een voorbeeldvraag is: "In mijn werk neem ik ... initiatief om verantwoordelijkheden met collega's te delen". Hoe hoger de score, hoe meer verantwoordelijkheden, kennis, ervaringen, gevoelens, doelen en fouten worden gedeeld.

De subschaal organisatiesensitiviteit bestaat uit acht items. Er kon geantwoord worden op een zes punts-Likertschaal van 1 = 'zeer moeilijk' tot 6 = 'zeer gemakkelijk'. Een voorbeeld vraag is: "Ik pas me ... aan veranderingen op mijn werkplek". Hoe hoger de score, hoe makkelijker werknemers veranderingen welkom heten en zich hieraan aanpassen. In dit onderzoek zijn de items van de twee schalen bij elkaar opgeteld en is er een somscore berekend. De originele Cronbach's alfa van beide schalen ligt tussen .78 en .90 (Van der Heijde en Van der Heijden, 2006). In dit onderzoek is de schaal betrouwbaar met een alfa van .75. Onderzoek laat zien dat de schaal voldoende valide is (Van der Heijde en Van der Heijden, 2006).

2.4 Analyses

Voor het bepalen van het aantal respondenten is er gebruik gemaakt van een *power* analyse, waarvoor het programma G*Power is gebruikt (Faul, Erdfelder, Lang, en Buchner, 2007). Een minimale steekproefgrootte van 98 is nodig bij een *effectsize* van $(f^2) = .15$, een $\alpha = .05$, en zes predictoren gebruikt. Aan huidig onderzoek hebben 89 respondenten deelgenomen, waardoor de *power* .76 is. Dit voldoet nagenoeg aan de aanbevolen *power* van .80 (Cohen, 1992).

Voor de statistische analyses is gebruik gemaakt van het programma IBM SPSS Statistics 24 (IBM, 2016). Voor het bepalen van de interne consistentie is de Cronbach's alfa per schaal berekend. Daarnaast zijn er beschrijvende statistieken opgenomen zoals frequenties en correlaties (Pearson's r). Voor de analyses is gebruikt gemaakt van het programma Process (IBM, 2016). Hypothese 1a t/m 3e zijn getoetst door middel van regressieanalyses. Iedere onafhankelijke variabele werd hierin getoetst, waarbij werd gecontroleerd voor de overige variabelen en zijn opgenomen als covariaten. De teamwaardes zijn hierbij getoetst als onafhankelijke variabelen, werktevredenheid als mediërende variabele en flexibiliteit als afhankelijke variabele.

Hypotheses 4a t/m 4e zijn getoetst door middel van mediatie analyses. Voor iedere teamwaarde is getoetst of werktevredenheid de relatie tussen de teamwaarde en flexibiliteit medieert, onder constant houding van de overige teamwaardes. Hiervoor is gebruik gemaakt van de *bootstrap resampling* methode ($N = 5000$; Preacher en Hayes, 2004). Er is sprake van een mediërend effect, wanneer nul binnen het 95% betrouwbaarheidsinterval (BI) ligt. Onderzoek laat zien dat *bootstrapping* een valide methode is met meer statistische *power* voor het testen van interveniërende variabele effecten (MacKinnon, Lockwood, en Williams, 2004; Williams en MacKinnon, 2008).

3. Resultaten

3.1 Voorbereidende analyses

Voorafgaand aan het uitvoeren van de hoofdanalyses is gekeken of de data aan de assumpties voor het uitvoeren van een regressieanalyse voldoet. Ten eerste zijn uitschieters geïdentificeerd door middel van een boxplot. Eén extreme waarde is gevonden, maar deze bleek representatief te zijn. Er is daarom besloten deze niet uit de data te verwijderen (Field, 2005). Daarnaast is er geen sprake van missende data. Ten tweede is voor het checken van de assumptie van heteroscedasticiteit een plot gemaakt van de residuen. Hieruit kan worden opgemaakt dat de residuen tussen -3 en +3 liggen, wat betekent dat er sprake is van homogeniteit van de variantie en geen sprake van heteroscedasticiteit (Field, 2005). Ten derde is voor het testen van normaliteit een histogram van de residuen gemaakt die laat zien dat de residuen normaal verdeeld zijn (Field, 2005). De test voor normaliteit laat een niet significant effect zien ($p = .372$) wat ook een indicator voor een normaalverdeling is (Field, 2005). Ten vierde kan uit Tabel 2 worden opgemaakt dat er geen variabelen zijn die extreem hoog correleren (Field, 2005). Het criterium voor het niet aanwezig zijn van multicollineariteit is dat de VIF-waarden dicht bij 1 liggen en niet groter zijn dan 10 (Field, 2005). Uit de analyse bleek dat iedere variabele dicht bij een VIF-waarde van 1.0 lag. Volgens de definitie van Field (2005) lijkt hier dus geen sprake te zijn van te sterke onderlinge samenhang.

3.2 Correlaties

In Tabel 2 is een overzicht weergegeven van de correlaties tussen de verschillende variabelen. De correlatieanalyse brengt de samenhang tussen de variabelen in kaart. In Tabel 2 is te zien dat autonomie, collegialiteit en werktevredenheid significant correleren met flexibiliteit, respectievelijk ($r = .409, p < .001$), ($r = .442, p < .001$) en ($r = .218, p = .040$). Daarnaast is te zien dat autonomie, openheid, collegialiteit en mentale belasting significant correleren met werktevredenheid, respectievelijk ($r = .377, p < .001$), ($r = .437, p < .001$), ($r = .621, p < .001$) en ($r = .271, p = .010$).

Tabel 2 Correlatiematrix

Correlaties tussen aanspreekcultuur, autonomie, openheid, collegialiteit, mentale belasting, werktevredenheid en flexibiliteit

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1) Autonomie	1	.089	.366**	.421**	-.019	.377**	.409**
(2) Aanspreekcultuur		.1	.216*	.166	-.028	.206	.180
(3) Openheid			1	.459**	-.099	.437**	.197
(4) Collegialiteit				1	.266*	.621**	.442**
(5) Mentale belasting					1	.271*	.171
(6) Werktevredenheid						1	.218*
(7) Flexibiliteit							1

*Noot: * $p < .05$, ** $p < .01$*

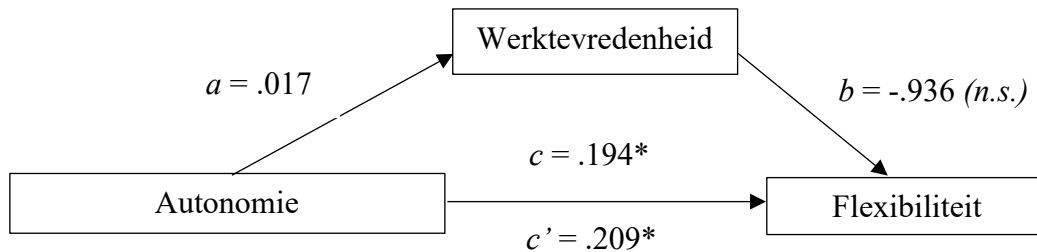
3.3 Mediatieanalyse

Het mediatiemodel waarin de opgestelde teamwaardes als covariaten zijn toegevoegd, verklaart 55% van de variantie in flexibiliteit, $R^2 = .550, F(6, 82) = 5.833, p < .001$.

Het mediatiemodel van autonomie is in Figuur 2 weergegeven. Allereerst is gekeken naar de samenhang tussen autonomie en werktevredenheid (pad a), $b = .017, t(83) = 1.374, p = .173$. De resultaten laten geen samenhang tussen autonomie en werktevredenheid zien, waardoor H3a verworpen is. Vervolgens is het totale effect berekend van autonomie op flexibiliteit (pad c). Er blijkt geen samenhang te bestaan tussen autonomie en flexibiliteit, waardoor H1b geaccepteerd is ($b = .194, t(83) = 2.808, p = .006$).

Hierna is er gekeken naar het directe effect van autonomie op flexibiliteit gecontroleerd door werktevredenheid (pad c'). Deze samenhang is significant, $b = .209, t(82) = 3.023, p = .003$. Om te

beslissen of er sprake is van een mediatie effect, zijn de uitkomsten gecontroleerd middels de bootstrapresultaten van het indirecte effect (Preacher en Hayes, 2008), ($SE = .016$), 95% BI [-.055, .009]. De resultaten laten zien dat de relatie tussen autonomie en flexibiliteit niet via werktevredenheid loopt, waardoor H4a verworpen is.

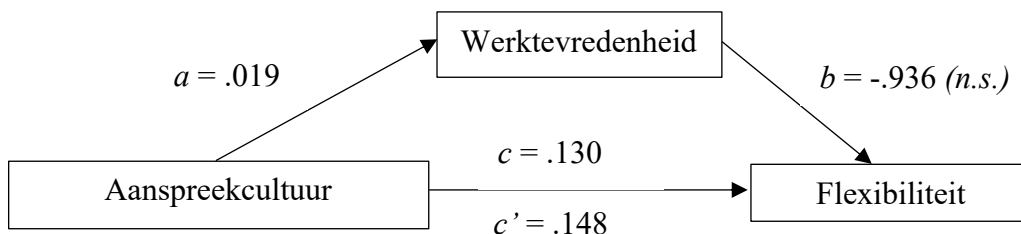


Figuur 2. Het totale, directe en indirecte effect van autonomie op flexibiliteit via werktevredenheid.

* $p < .05$, (n.s.) = niet significant

Het mediatiemodel van aanspreekcultuur is in *Figuur 3* weergegeven. Allereerst is gekeken naar de samenhang tussen aanspreekcultuur en werktevredenheid (pad a), $b = .019$, $t(83) = 1.061$, $p = .292$. De resultaten laten geen samenhang tussen aanspreekcultuur en werktevredenheid zien, waardoor H3b verworpen is. Vervolgens is het totale effect berekend van aanspreekcultuur op flexibiliteit (pad c). Er blijkt geen verband tussen aanspreekcultuur en flexibiliteit te bestaan, waardoor H1b verworpen is ($b = .130$, $t(83) = 1.255$, $p = .213$).

Hierna is er gekeken naar het directe effect van aanspreekcultuur op flexibiliteit gecontroleerd door werktevredenheid (pad c'). Deze samenhang is niet significant, $b = .148$, $t(82) = 1.430$, $p = .156$. Om te beslissen of er sprake is van een mediatie effect, zijn de uitkomsten gecontroleerd middels de bootstrapresultaten van het indirecte effect (Preacher en Hayes, 2008), ($SE = .0260$), 95% BI [-.082, .021]. De resultaten laten zien dat de relatie tussen aanspreekcultuur en flexibiliteit niet via werktevredenheid loopt, waardoor H4b verworpen is.

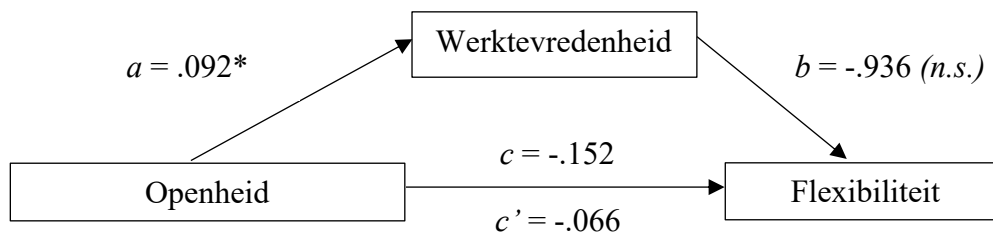


Figuur 3. Het totale, directe en indirecte effect van aanspreekcultuur op flexibiliteit via werktevredenheid.

(n.s.) = niet significant

Het mediatiemodel van openheid is in Figuur 4 weergegeven. Allereerst is gekeken naar de samenhang tussen openheid en werktevredenheid (pad a), $b = .092$, $t = (83)$. De resultaten laten een samenhang tussen openheid en werktevredenheid zien, waardoor H3c geaccepteerd is. Vervolgens is het totale effect berekend van openheid op flexibiliteit (pad c). Er blijkt geen verband tussen openheid en flexibiliteit te bestaan, waardoor H1c verworpen is ($b = -.152$, $t(83) = -.604$, $p = .548$).

Hierna is er gekeken naar het directe effect van openheid op flexibiliteit gecontroleerd door werktevredenheid (pad c'). Deze samenhang is niet significant, $b = -.066$, $t(82) = -.257$, $p = .798$. Om te beslissen of er sprake is van een mediatie effect, zijn de uitkomsten gecontroleerd middels de bootstrapresultaten van het indirecte effect (Preacher en Hayes, 2008), ($SE = .070$), 95% BI [-.232 .041]. De resultaten laten zien dat de relatie tussen openheid en flexibiliteit niet via werktevredenheid loopt, waardoor H4c verworpen is.

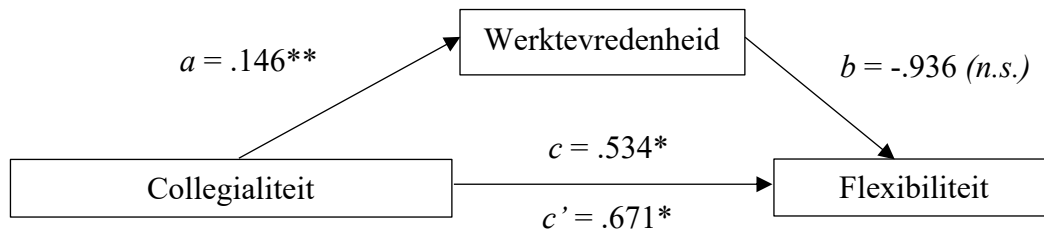


Figuur 4. Het totale, directe en indirecte effect van openheid op flexibiliteit via werktevredenheid.

* $p < .05$, (*n.s.*) = niet significant

Het mediatiemodel van collegialiteit is in Figuur 5 weergegeven. Allereerst is gekeken naar de samenhang tussen collegialiteit en werktevredenheid (pad a), $b = .146$, $t(83) = 3.995$, $p < .001$. De resultaten laten een samenhang tussen collegialiteit en werktevredenheid zien, waardoor H3d geaccepteerd is. Vervolgens is het totale effect berekend van collegialiteit op flexibiliteit (pad c). Er blijkt een verband tussen collegialiteit en flexibiliteit te bestaan, waardoor H1d geaccepteerd is ($b = .534$, $t(83) = -2.557$, $p = .012$).

Hierna is er gekeken naar het directe effect van collegialiteit op flexibiliteit gecontroleerd door werktevredenheid (pad c'). Deze samenhang is significant, $b = .671$, $t(82) = 2.966$, $p = .004$. Om te beslissen of er sprake is van een mediatie effect, zijn de uitkomsten gecontroleerd middels de bootstrapresultaten van het indirecte effect (Preacher en Hayes, 2008), ($SE = .107$), 95% BI [-.338, .0396]. De resultaten laten zien dat de relatie tussen collegialiteit en flexibiliteit niet via werktevredenheid loopt, waardoor H4d verworpen is.

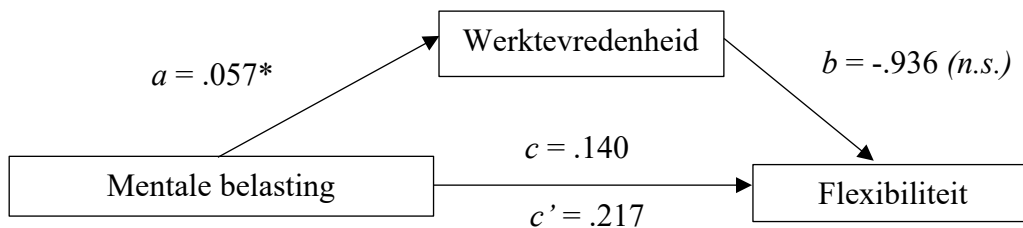


Figuur 5. Het totale, directe en indirecte effect van collegialiteit op flexibiliteit via werktevredenheid.

* $p < .05$, ** $p < .001$, (n.s.) = niet significant

Het mediatiemodel van mentale belasting is in Figuur 6 weergegeven. Allereerst is gekeken naar de samenhang tussen mentale belasting en werktevredenheid (pad a), $b = .057$, $t(83) = 2.132$, $p = .036$. De resultaten laten een positieve samenhang tussen mentale belasting en werktevredenheid zien, waarmee H3e verworpen is. Vervolgens is het totale effect berekend van mentale belasting op flexibiliteit (pad c). Er blijkt geen verband tussen mentale belasting en flexibiliteit te bestaan, waardoor H1e verworpen is ($b = .140$, $t(83) = 0.919$, $p = .361$).

Hierna is er gekeken naar het directe effect van collegialiteit op flexibiliteit gecontroleerd door werktevredenheid (pad c'). Deze samenhang is niet significant, $b = .194$, $t(82) = 1.245$, $p = .217$. Om te beslissen of er sprake is van een mediatie effect, zijn de uitkomsten gecontroleerd middels de bootstrapresultaten van het indirecte effect (Preacher en Hayes, 2008), ($SE = .005$), 95% BI [-.176, .023]. De resultaten laten zien dat de relatie tussen mentale belasting en flexibiliteit niet via werktevredenheid loopt, waardoor H4e verworpen is.



Figuur 6. Het totale, directe en indirecte effect van mentale belasting op flexibiliteit via werktevredenheid.

(n.s.) = niet significant

Voor hypothese 2 is gekeken naar de effecten tussen werktevredenheid en flexibiliteit (pad b). De resultaten laten geen samenhang tussen werktevredenheid en flexibiliteit zien, waardoor H3 verworpen is ($b = -.936$, $t(82) = -1.508$, $p = .135$).

Een overzichtelijke weergave van alle hypothesen en de beslissing ten aanzien van de hypothese zijn opgenomen in Tabel 3 (Bijlage D).

4. Discussie

Het doel van het onderzoek was om in kaart te brengen of i) de teamwaardes samenhangen met flexibiliteit, of ii) werktevredenheid samenhangt met flexibiliteit, of iii) teamwaardes samenhangen met werktevredenheid en of iv) de relatie tussen teamwaardes en flexibiliteit via werktevredenheid loopt. Uit de resultaten bleek dat, ten eerste er een significante relatie is tussen autonomie en flexibiliteit en tussen collegialiteit en flexibiliteit, waardoor H1a en H1d geaccepteerd zijn. Ten tweede bleek dat er geen significante relatie is tussen werktevredenheid en flexibiliteit, waardoor H2 verworpen is. Ten derde bleek dat er een significante relatie is tussen openheid en collegialiteit, waardoor H3c en H3d geaccepteerd zijn. Tegen de verwachtingen in is werktevredenheid niet als mediator opgetreden in dit onderzoek, waardoor H4a tot en met H4e zijn verworpen. Concluderend laten het onderzoek een samenhang zien tussen een aantal teamwaardes en flexibiliteit en tussen een aantal teamwaardes en werktevredenheid, maar werktevredenheid treedt niet als mediator op.

In lijn met H1a en H1d, is er een samenhang gevonden tussen autonomie en flexibiliteit en collegialiteit en flexibiliteit. Een hogere mate van autonomie hangt dus samen met een hogere mate van flexibiliteit. Dit komt overeen met onderzoek van Crowley (2012) waaruit blijkt dat werknemers met weinig autonomie het moeilijker vinden zich flexibel op te stellen. De relatie tussen collegialiteit en flexibiliteit komt overeen met onderzoek van Shah (2012), dat laat zien dat collegialiteit tevredenheid onder werknemers stimuleert, waardoor werknemers meer bereid zijn zich aan te passen en zich flexibeler opstellen.

Niet in lijn met H1b is er geen samenhang gevonden tussen aanspreekcultuur en flexibiliteit. Er is nog weinig wetenschappelijke literatuur beschikbaar over de samenhang tussen aanspreekcultuur en flexibiliteit. Wat wel bekend is, is dat werknemers die langer op een afdeling werken de aanspreekcultuur sterker uitdragen (Schein, 1990). Van de werknemers werkt echter 47.2% korter dan tien jaar binnen organisatie R. Dit zou een mogelijke verklaring kunnen zijn waardoor de aanspreekcultuur onvoldoende uitgedragen wordt en er geen relatie met flexibiliteit is.

Niet in overeenstemming met H1c, is er geen samenhang tussen openheid en flexibiliteit. Openheid is gericht op samenwerking tussen de betrokken partijen, communicatie en het delen van kennis (De Vries et al., 2006; Laschinger et al., 2001). Vanuit de literatuur kan worden verwacht dat werknemers die de capaciteit hebben zich flexibel op te stellen meer bereid zijn om kennis te delen

(Lund, 2003). Uit de controle variabelen blijkt dat 65.9% van de werknemers op verschillende locaties werkt, wat een mogelijke verklaring zou kunnen zijn voor het bemoeilijken van een flexibele houding en het delen van kennis.

Niet in lijn met H1e is er geen negatieve samenhang gevonden tussen mentale belasting en flexibiliteit. Enerzijds wordt op basis van het JD-R model (Demerouti et al., 2001) verwacht dat hoge werkeisen en afwezigheid van energiebronnen zorgt voor een hoge mentale belasting, waardoor een werknemer zich minder flexibel opstelt. Anderzijds kan een mogelijke verklaring voor het ontbreken van samenhang ook worden gevonden in het JD-R model (Demerouti et al., 2001). Het hebben van uitdagende werkeisen zorgt voor persoonlijke groei en ontwikkeling. Een prettig niveau van mentale belasting zou kunnen zorgen voor een gevoel van competentie, waardoor werknemers zich flexibeler opstellen.

De gehypothetiseerde samenhang tussen werktevredenheid en flexibiliteit in H2 werd niet gevonden. Ondanks dat eerder onderzoek aangeeft dat tevreden werknemers bereid zijn verder te gaan om hun werk goed uit te voeren (Almahamid et al., 2010), bevestigen de resultaten dit niet. Een mogelijke verklaring voor het ontbreken van een relatie zou kunnen zijn dat door het werken op verschillende locaties (66,3%) het maximale van de flexibiliteit van de werknemers wordt gevraagd. In geval van organisatie R hangt niet werktevredenheid samen met flexibiliteit, maar zijn er mogelijk andere factoren die een sterkere samenhang met flexibiliteit hebben (Almahamid et al., 2010).

In H3a en H3b werd gesteld dat zowel autonomie als aanspreekcultuur samen zouden hangen met werktevredenheid, maar deze samenhang is niet gevonden. Dit is niet in overeenstemming met onderzoek van Fairbrother en Warn (2003) die aantonen dat een hogere mate van autonomie een positieve samenhang heeft met werktevredenheid. Daarnaast ervaren werknemers in een team hogere mate van autonomie, doordat er een toename is van verantwoordelijkheden, taken worden verrijkt en er meer afwisseling in het werk zit (Fairbrother en Warn, 2003). Een mogelijke verklaring zou kunnen zijn dat 65.9% van de werknemers van organisatie R op verschillende locaties werkt. Hierdoor is er geen sprake van werken in een vast team en zou dit ten koste kunnen gaan van de mate van autonomie die werknemers ervaren, waardoor de werktevredenheid afneemt. Doordat de werknemers niet in een vast team werken en wisselen over de locaties, wordt ook het geven van directe feedback tussen werknemers bemoeilijkt (Ginus, 2014). De aanspreekcultuur kan niet voldoende uitgedragen worden, wat ten koste van de werktevredenheid gaat (Sommer & Kulkarni, 2012).

In lijn met H3c en H3d is er een samenhang gevonden tussen openheid en werktevredenheid en collegialiteit en werktevredenheid. Een hogere mate van zowel openheid als collegialiteit draagt dus bij aan hogere werktevredenheid. Dit is in overeenstemming met de gevonden literatuur waarin

wordt gesteld dat een cultuur gericht op open communicatie en delen van kennis positief bijdraagt aan werktevredenheid (De Vries et al., 2006; Laschinger et al., 2001). Vanuit het JDCS Model (Karaksek and Theorell, geciteerd uit Daniels et al., 2014) is te verklaren dat wanneer er sprake is van openheid, werknemers steun en waardering vanuit de omgeving ervaren. Dit zou bij kunnen dragen aan het opbouwen en behouden van beroepsmatige relaties met collega's, wat een belangrijke factor is voor werktevredenheid (Ryan en Deci, 2000; Danish en Usman, 2010).

In H3e werd gesteld dat mentale belasting negatief samen zou hangen met werktevredenheid. Deze samenhang is niet aangetoond, waardoor H3e is verworpen. Tegen de verwachting in is er een positieve relatie gevonden tussen mentale belasting en werktevredenheid. Een hogere mentale belasting hangt dus samen met hogere werktevredenheid. Zoals besproken bij H1e, zou een mogelijke verklaring gevonden kunnen worden in het JD-R model (Demerouti et al., 2001). Het hebben van uitdagende werkeisen zorgt voor persoonlijke groei en ontwikkeling en de mentale belasting neemt daarmee toe. Zodoende kan verklaard worden dat werknemers worden voorzien in hun behoeftes en werktevredenheid wordt gestimuleerd (Ryan en Deci, 2000).

H4a tot en met H4e is verworpen, omdat de samenhang tussen de teamwaardes en flexibiliteit voor geen enkele relatie via werktevredenheid loopt. Hieruit kan worden geconcludeerd dat werktevredenheid niet als mediator optreedt in dit onderzoek. Een mogelijke verklaring zou kunnen zijn dat niet werktevredenheid een rol speelt, maar dat er andere factoren van invloed zijn. Uit de literatuur komt naar voren dat er tot op heden met name is gekeken naar sociale factoren, zoals aanspreekcultuur en collegialiteit, die werktevredenheid en flexibiliteit beïnvloeden (Almahamid et al., 2010). Doordat organisaties worden gekarakteriseerd door continue, snelle en onverwachtse veranderingen is het belangrijk dat werknemers de capaciteit hebben zich te kunnen aanpassen aan deze veranderende omstandigheden (Karaevli en Hall, 2006). Tot op heden is er weinig aandacht geweest voor leer- en ontwikkelmogelijkheden van werknemers (Almahamid et al., 2010). Door leer- en ontwikkelmogelijkheden aan te bieden aan werknemers, stelt het hen in staat flexibeler te reageren op de veranderende omstandigheden (Almahamid et al., 2010). Daarnaast is gebleken dat de werktevredenheid ook toeneemt wanneer er meer leer- en ontwikkelmogelijkheden worden aangeboden (Almahamid et al., 2010). Van daaruit is te verklaren dat in het huidige onderzoek werktevredenheid niet als mediator optreedt, maar dat leer- en ontwikkelmogelijkheden een mogelijke mediator zou kunnen zijn.

Ondanks een aantal interessante bevindingen, heeft het onderzoek ook enkele methodologische beperkingen. Ten eerste is voor dit onderzoek gebruik gemaakt van vragenlijsten gebaseerd op reeds bestaande schalen, waardoor de schaal meet wat de oprichter van de schaal beoogd te meten (Schein, 1990). De organisatie kan mentale belasting definiëren als werkdruk,

terwijl de oprichter uitdagende werkeisen bedoelt. Tevens geeft dit een mogelijke verklaring voor het ontbreken van samenhang tussen mentale belasting en flexibiliteit. Op deze manier is de meting erg afhankelijk van de definitie die de oprichter van de schaal aan het concept heeft gegeven. Een tweede beperking is het aantal respondenten ($N = 89$). Hierdoor kan de generaliseerbaarheid van het onderzoek onder druk komen te staan en is het lage aantal respondenten ongunstig. Daarentegen is de *response rate* erg hoog (71.2%). Op basis van de resultaten kan er daarom wel uitspraak worden gedaan over de onderzochte variabelen binnen organisatie R.

Ten slotte is het van belang dit onderzoek in de context van Covid-19 te plaatsen. Het is onduidelijk wat de invloed hiervan is op de resultaten van het onderzoek. De vragenlijst is door de respondenten ingevuld toen zij al vier weken thuiswerkten. Vermoedelijk is hierdoor enige mate van recall bias opgetreden, waardoor de teamwaardes, werktevredenheid en flexibiliteit zijn beïnvloed.

Naast een aantal beperkingen van het onderzoek is het belangrijk aandacht te besteden aan suggesties voor vervolgonderzoek. De eerste suggestie voor vervolgonderzoek is dat er, zoals hierboven al genoemd, onderzoek gedaan moet worden naar leer- en ontwikkelmogelijkheden, omdat dit mogelijk een mediator zou kunnen zijn (Almahamid, et al., 2010). Door meer aandacht te besteden aan leer- en ontwikkelmogelijkheden zou er winst behaald kunnen worden in werktevredenheid en flexibiliteit (Karaevli en Hall, 2006; Almahamid et al., 2010). Een tweede suggestie voor vervolgonderzoek is om onderzoek te doen naar andere teamwaardes. De opgestelde teamwaardes binnen organisatie R zijn brede concepten (Schein 1990; Hsu, 2017), maar zullen echter niet van toepassing zijn op andere organisaties. Om meer inzicht te krijgen in verschillende organisaties is het van belang onderzoek te doen naar andere teamwaardes. Zo kunnen de verschillen en overeenkomsten in de resultaten van diverse teamwaardes worden blootgelegd en zal een groot gat in de literatuur worden gevuld.

Naast waardevolle inzichten als aanvulling op de huidige literatuur, geeft het onderzoek ook belangrijke inzichten voor organisatie R. Ondanks dat de samenhang tussen sommige teamwaardes, werktevredenheid en flexibiliteit niet significant bleken, is het voor organisatie R relevant om te zien hoe de afdelingen scoren op de verschillende variabelen. De resultaten geven ook inzicht in de scores van de ene afdeling ten opzichte van een andere afdeling. De opgestelde vragenlijst kan in de toekomst gebruikt worden om longitudinaal onderzoek op te zetten, waarbij dit onderzoek als nulmeting gezien kan worden.

Daarnaast levert het onderzoek een aantal praktische implicaties voor organisatie R op. Het zou nuttig zijn om aan de hand van een *World café* in verschillende groepen gedurende een aantal rondes te brainstormen over de verschillende teamwaardes, flexibiliteit en werktevredenheid (Palmer et al., 2009). Zo wordt er *bottom-up* meegedacht over de invulling hiervan, waardoor er meer

draagvlak onder de werknemers wordt gecreëerd. Uit onderzoek blijkt een dergelijke interventie, waarbij de hele afdeling meedoet, het meest effectief bij culturele veranderingen (Palmer et al., 2009). Daarnaast blijkt uit de beschrijvende statistieken dat de werknemers van organisatie R veel op verschillende locaties werken. Het zou voor organisatie R waardevol zijn te kijken naar een proefperiode waarin wordt geprobeerd hoe het is als de werknemers van de verschillende afdelingen meer op één locatie werken. Mogelijk is dit van invloed op de teamwaardes, werktevredenheid en flexibiliteit (e.g. in De Vries, 2006; Laschinger et al., 2001; Schaufeli en Bakker, 2013).

Concluderend geeft dit onderzoek een aantal nieuwe inzichten, omdat dit het eerste onderzoek is naar de samenhang tussen teamwaardes en flexibiliteit en of deze relatie via werktevredenheid loopt. De afwezigheid van sommige relaties is niet volledig te verklaren door de huidige literatuur, omdat deze nog beperkt is. Daarnaast legt dit onderzoek een aantal gaten in de literatuur bloot die in de toekomst onderzocht kunnen worden.

Referentielijst

- Aiken, C., en Keller, S. (2009). *The irrational side of change management*. The McKinsey Quarterly. Geraadpleegd van <http://www.techlaborate.com/wp-content/uploads/2013/09/The-irrational-side-of-change-management.pdf>
- Almahamid, S., McAdams, A. C., en Kalaldehy, T. (2010). The Relationship among Organizational Knowledge Sharing Practices, Employees Learning Commitments, Employees Adaptability and Employees Job Satisfaction: An Empirical Investigation of the Listed Manufacturing Companies in Jordan. *International Journal of Information and Knowledge Management*, 5(1), 327-355.
- Aronsson, G., en Göransson, S. (1999). Permanent employment but not in a preferred occupation: psychological and medical aspects, research implications. *Journal of occupational health psychology*, 4(2), 152.
- Bakker, A. B., Tims, M., en Derks, D. (2012), 'Proactive personality and job performance: the role of job crafting and work engagement', *Human Relations*, 65(10), 1359-1377
- Bernhard-Oettel, C., de Cuyper, N. D., Berntson, E., en Isaksson, K. (2008). Well-being and organizational attitudes in alternative employment: The role of contract and job preferences. *International Journal of Stress Management*, 15(4), 345.
- Buck, K. D., Roe, D., Yanos, P., Buck, B., Fogley, R. L., Grant, M., ... en Lysaker, P. H. (2013). Challenges to assisting with the recovery of personal identity and wellness for persons with serious mental illness: Considerations for mental health professionals. *Psychosis*, 5(2), 134-143.
- Byrne, D. (1997). An overview (and underview) of research and theory within the attraction paradigm. *Journal of Social and Personal Relationships*, 14(3), 417-431.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological bulletin*, 112(1), 155.
- Crowley, M. L. (2012). *Predicting job adaptability: A facet-level examination of the relationship between conscientiousness and adaptive performance with autonomy as a moderator* (Doctoral dissertation). Geraadpleegd van <https://scholarworks.iupui.edu/bitstream/handle/1805/2921/M.L.%20Crowley%20--%20FINAL%20Thesis%20--Sept%2029.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Daniels, K., Le Blanc, P. M., en Davis, M. (2014). The models that made job design. *An introduction to contemporary work psychology*, 63-88.
- Danish, R. Q., en Usman, A. (2010). Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical study from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(2), 159-167.

- De Vries, R. E., Van den Hooff, B., en De Ridder, J. A. (2006). Explaining Knowledge Sharing: The Role of Team Communication Styles, Job Satisfaction, and Performance Beliefs. *Communication Research*, 33(2), 115-135. doi:10.1177/0093650205285366
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., en Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Detert, J. R., en Edmondson, A.C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461-488.
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Ekvall, G. (1996). The organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105-123.
- Fairbrother, K., en Warn, J. (2003). Workplace dimensions, stress and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 19(1), 8-21. doi:10.1111/j.2044-8325.1997.tb00639.x
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A. G. & Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39, 175-191. G*POWER 3.1.9.2 (Shareware). Retrieved from: <http://gpower.hhu.de/>
- Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS (and sex, drugs and rock 'n' roll)*, SAGE Publications
- Ginus, P. E. (2014). *Aanspreekcultuur binnen het Hoger Onderwijs. Een onderzoek naar de invloed van aanspreekcultuur op betrokkenheid en OCB binnen het Hoger Onderwijs* (Masterscriptie). Geraadpleegd van <https://core.ac.uk/download/pdf/55538268.pdf>
- Grunberg, L., Moore, S., Greenberg, E. S., en Sikora, P. (2008). The changing workplace and its effects: a longitudinal examination of employee responses at a large company. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(2), 215-236.
- Hsu, Y. (2017). Work values, conflict, and team cooperation among engineering designers. *Journal of Engineering Design*, 28(10-12), 799-820.
- Isaksen, S. G., en Akkermans, H. J. (2011). Creative Climate: A Leadership Lever for Innovation. *The Journal of Creative Behavior*, 45(3), 161-187. doi:10.1002/j.2162-6057.2011.tb01425.x
- Isaksen, S. G., en Lauer, K. J. (2002). The climate for creativity and change in teams. *Creativity and Innovation Management Journal*, 11(1), 74-86.
- Isaksen, S. G., Lauer, K. J., en Ekvall, G. (1999). Situational outlook questionnaire: A measure of the climate for creativity and change. *Psychological reports*, 85(2), 665-674.

- IBM Corp. (2016). IBM Statistics for Windows. *Version 24*. Armonk, NY: IBM Corp. Retrieved from: <https://www.surfspot.nl/ibm-spss-statistics-24.html>
- Jarzabkowski, P., en Wilson, D. C. (2002). Top teams and strategy in a UK university. *Journal of Management studies*, 39(3), 355-381.
- Judge, T. A., en Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 939 –948.
- Karaevli, A., & Hall, D.T (2006). How career variety promotes the adaptability of managers: A theoretical model. *Journal of Vocational Behaviour*, 69(3), 359-373.
- Klaudy, K. (1996). Back-translation as a tool for detecting explication strategies in translation. In: Klaudy, K., Lambert, J., Sohár, A. (eds.). *Translation Studies in Hungary*. Budapest: Scholastica. 99-114.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., en Shamian, J. (2001). The impact of Workplace Empowerment, Organizational Trust on Staff Nurses' Work Satisfaction and Organizational Commitment. *Health Care Management Review*, 26(3), 7-23. doi:10.1097/00004010-200107000-00002
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology. *Chicago: RandMc Nally*.
- Locke, E.A., en Latham, G.P. (1990). Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel. *Psychological Science*, 1(4), 240-246.
- Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), 219-236. doi:10.1108/0885862031047313
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., en Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39, 99-128.
- Moyers, P., & Coleman, S. (2004). Adaptation of the older worker to occupational challenges. *Work: A Journal of Prevention, Assessment, and Rehabilitation*, IOS Press, 22(2), 71-78.
- Preacher, K. J., en Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, 36, 717- 731.
- Preacher, K., en Hayes, A. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40, 879-891. doi:10.3758/BRM.40.3.879
- Ryan, R. M., en Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic

- motivation, social development, and well-being. *American Psychology*, 55(1), 68-78.
doi:10.1037//0003-066X.55.1.68
- Schaufeli, W., en Bakker, A. (2013). *De psychologie van arbeid en gezondheid* (3rd ed.).
Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Schein, E.H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119.
doi:10.1037//0003-066x.45.2.109
- Seligman, M. E., Steen, T. A., Park, N., en Peterson, C. (2005), 'Positive psychology process: empirical validation of intervention', *American Psychologist*, 60(5), 410-421.
- Shah, M. (2012). The importance and benefits of teacher collegiality in schools—A literature review. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 1242-1246.
- Sommer, K. L., & Kulkarni, M. (2012). Does constructive performance feedback improve citizenship intentions and job satisfaction? The roles of perceived opportunities for advancement, respect, and mood. *Human Resource Development Quarterly*, 23(2), 177-201.
doi:10.1002/hrdq.21132
- Stoffers, J. M. M., en Van der Heijden, B. I. J. M., (2014). Participatie van oudere werknemers in innovatie.
- Swann, W.B., Stein-Seroussi, A., en Giesler, R. (1992). Why People Self-verify." *Journal of Personality and Social Psychology* 62(3), 392–401.
- Van der Heijde, C. M., en Van der Heijden, B. I. J. M., (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 45(3), 449-476.
- Van Veldhoven, M.J.P.M., en Meijman, T.F. (1994). Het meten van psychosociale arbeidsbelasting met een vragenlijst: de vragenlijst beleving en beoordeling van de arbeid (VBBA). Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden (NIA).
- Van Veldhoven, M. J. P. M., Meijman, T. F., Broersen, J. P. J., en Fortuin, R. J. (2002). Handleiding VBBA, vragenlijst beleving en beoordeling van de arbeid [Manual VBBA, questionnaire on perception and judgment of work]. *Amsterdam: SKB Vragenlijst Services*.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., en Hudy, M. J. (1997). Overall job satisfaction: how good are single-item measures? *Journal of applied psychology*, 82(2), 247.
- Williams, J., en MacKinnon, D. P. (2008). Resampling and distribution of the product methods for testing indirect effects in complex models. *Structural Equation Modeling*, 15, 23-51.

Wright, T.A., en Cropanzano, R. (2000). Psychological Well-being and Job Satisfaction as Predictors of Job Performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84-94.

Wu, Y. H. (2008). *Social Skill in the Workplace: What is Social Skill and how Does it Matter* (Masterscriptie). Geraadpleegd van <https://mospace.umsystem.edu/xmlui/bitstream/handle/10355/5542/research.pdf?sequence=3>

Voetnoten

1. In de tekst staat vermeld dat gebruikte vragenlijsten in het onderzoek opgenomen zijn in Bijlage B. Dit geldt voor de variabelen aanspreekcultuur, autonome, openheid, collegialiteit, mentale belasting en werktevredenheid. Voor de onderzochte variabele flexibiliteit is in overeenstemming met de auteurs afgesproken dat de items enkel gebruikt worden in de dataverzameling en om de rechten van de items te beschermen verder niet worden opgenomen in de bijlage.

Bijlage A: E-mail

Beste medewerker,

Mijn naam is Marleen Verhoeven en ik ben masterstudent aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Sinds februari 2020 loop ik stage bij R op de afdeling In het kader van mijn afstudeeronderzoek heb ik de volgende vragenlijst opgesteld. In overleg met ... heb ik goedkeuring gekregen om de vragenlijst bij de medewerkers van jullie afdeling voor te leggen. Het doel van het onderzoek is om meer inzicht te krijgen in de samenhang tussen werkkenmerken (autonomie, aanspreekcultuur, collegialiteit, gezondheid en mentale belasting) en flexibiliteit. Daarbij wordt ook de rol van werktevredenheid onderzocht. Met de vragenlijst zullen deze werkkenmerken, flexibiliteit en werktevredenheid in kaart worden gebracht.

Ik wil u vriendelijk verzoeken de vragenlijst voor 24 april in te vullen. De vragenlijst bestaat uit 60 vragen en neemt (maar) **tien minuten** van uw tijd in beslag. Door op onderstaande link te klikken, levert u een belangrijke bijdrage aan mijn afstudeeronderzoek en krijgt uw afdeling ook de inzichten van de afdeling teruggekoppeld. Resultaten zullen volledig anoniem worden verwerkt en als afdeling in zijn geheel worden teruggegeven.

Als u vragen heeft tijdens het invullen van deze vragenlijst, kunt u via de mail contact opnemen met Marleen Verhoeven (marleen.verhoeven@rws.nl). Ik hoop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd. Succes met het invullen van de vragenlijst en alvast hartelijk dank!

https://fmru.az1.qualtrics.com/jfe/form/SV_eeSkgmt8Po3U8Dz

Met vriendelijke groet,

Marleen Verhoeven

Studente RU, Arbeids- & Organisationspsychologie

Bijlage B: Informed consent

Beste medewerker van Rijkswaterstaat,

U begint nu aan de vragenlijst behorende bij het afstudeeronderzoek naar 'Flexibiliteit onder werknemers van organisatie R'. Het onderzoek wordt uitgevoerd door Marleen Verhoeven, student aan de Radboud Universiteit Nijmegen, in samenwerking met Rijkswaterstaat. Het doel is om meer inzicht te krijgen in de samenhang tussen werkkenmerken (autonomie, aanspreekcultuur, collegialiteit, gezondheid en mentale belasting) en flexibiliteit. Daarbij wordt ook de rol van werktevredenheid onderzocht. Met de vragenlijst zullen deze werkkenmerken, flexibiliteit en werktevredenheid in kaart worden gebracht.

De vragenlijst bestaat uit 60 vragen en neemt ongeveer tien minuten van uw tijd in beslag.

Ik vraag u toestemming voor het verzamelen en verwerken van de gegevens voor mijn onderzoek.

Door deel te nemen aan het onderzoek, bevestigt u hierbij het volgende:

- Ik ben naar tevredenheid over het onderzoek geïnformeerd en heb informatie over het onderzoek gelezen en begrepen.
- Ik ben op de hoogte gesteld van het feit dat het huidige onderzoek wordt uitgevoerd door een psychologiestudent als onderdeel van het masterproject.
- Ik ben in de gelegenheid gesteld om vragen over het onderzoek te stellen en mijn vragen zijn naar tevredenheid beantwoord.
- Ik heb gelegenheid gehad om over deelname aan het onderzoek te kunnen nadenken.
- Ik doe uit vrije wil mee aan dit onderzoek.

Ik begrijp dat:

- Ik ten alle tijde de gegeven toestemming in kan trekken en mag stoppen met mijn deelname aan het onderzoek zonder daarvoor een reden te geven. Intrekken van mijn deelname heeft geen verdere gevolgen.
- Mijn antwoorden volledig anoniem verwerkt zullen worden.
- De uitkomsten van het onderzoek niet gezien kunnen worden als een diagnostische test.
- Ik niet op de hoogte wordt gebracht van mijn individuele resultaten. Mijn persoonlijke resultaten worden ook niet gedeeld met, of gepresenteerd aan uw leidinggevende en/of anderen.
- Er geen goede of foute antwoorden zijn. Vul daarom in wat het eerste bij u opkomt.

Als u vragen heeft tijdens het invullen van deze vragenlijst, kunt u via de mail contact opnemen met Marleen Verhoeven (marleenverhoeven@live.nl). Ik hoop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd. Succes met het invullen van de vragenlijst en alvast hartelijk dank!

Met vriendelijke groet,

Marleen Verhoeven
Studente RU, Arbeids- & Organisationspsychologie

0 Ik begrijp de bovenstaande tekst en ga akkoord met deelname aan het onderzoek

Bijlage C: De vragenlijst

Demografische gegevens

De volgende vragen gaan over uzelf en de afdeling waar u werkt.

Uw geslacht is

Man

Vrouw

Uw leeftijd in jaren ligt tussen

20-30

30-40

40-50

50-60

60-70

Uw werkervaring in jaren binnen Rijkswaterstaat ligt tussen

0-10

10-20

20-30

30-40

40-50

50-60

Uw afdeling/team werkt op verschillende locaties

Nee

Ja

Ik ben (voornamelijk) werkzaam bij

SVK Stellendam

SVK Hoek van Holland (inclusief Hartelkering)

SVK Capelle aan den IJssel

Ondersteunende processen/alle keringen

Afdeling Werkwijze Omgevings- en Assetmanagement

Verkeersonderneming

0 Oosterscheldekring

Aanspreekcultuur

De volgende vragen gaan over de aanspreekcultuur binnen uw afdeling/team. Geef aan in hoeverre u het met de volgende stellingen eens bent: 1. Volledig mee oneens, 2. Mee oneens, 3. Eens noch oneens, 4. Mee eens, 5. Volledig mee eens.

1. Ik spreek mijn collega's aan op hun gedrag
2. Ik spreek mijn collega's aan op hun verantwoordelijkheden
3. Ik spreek mijn leidinggevende(n) aan op hun gedrag
4. Ik spreek mijn leidinggevende(n) aan op hun verantwoordelijkheden
5. Ik geef mijn collega's onmiddellijk feedback bij een verkeerde aanpak
6. Ik geef mijn leidinggevende(n) onmiddellijk feedback bij een verkeerde aanpak
7. Ik word door mijn leidinggevende(n) aangesproken op mijn gedrag
8. Ik word door mijn collega's aangesproken op mijn gedrag
9. Ik word door mijn leidinggevende(n) aangesproken op mijn verantwoordelijkheden
10. Ik krijg van mijn collega's onmiddellijk feedback bij een verkeerde aanpak
11. Ik krijg van leidinggevende(n) onmiddellijk feedback bij een verkeerde aanpak
12. Ik word door mijn collega's aangesproken op mijn verantwoordelijkheden

Autonomie

De volgende vragen gaan over het gevoel van autonomie binnen uw afdeling/team. Geef aan in hoeverre u het met de volgende stellingen eens bent: 1. Nooit, 2. Soms, 3. Vaak, 4. Altijd.

1. Heeft u vrijheid bij het uitvoeren van uw werkzaamheden?
2. Heeft u invloed op de planning van uw werkzaamheden?
3. Heeft u invloed op het werktempo?
4. Kunt u zelf bepalen hoe u uw werk uitvoerde?
5. Kunt u uw werk even onderbreken als u dat nodig vond?
6. Kunt u zelf de volgorde van uw werkzaamheden bepalen?
7. Kunt u meebeslissen over het tijdstip waarop iets af moest zijn?
8. Kunt u zelf bepalen hoeveel tijd u aan een bepaalde activiteit besteedde?
9. Lost u problemen in uw werkzaamheden zelf op?
10. Kunt u uw werk zelf indelen?
11. Kunt u zelf de inhoud van uw werk bepalen?

Openheid

De volgende vragen gaan over de openheid binnen uw afdeling/team. Geef aan in hoeverre de stelling van toepassing is op uw afdeling/team: 1. Nooit van toepassing, 2. Soms van toepassing, 3. Vaak van toepassing, 4. Altijd van toepassing.

1. Mensen op het werk praten niet achter elkaars rug om.
2. Mensen op het werk geloven in elkaar en vertrouwen elkaar.
3. Er heerst op het werk geen angst om “een mes in je rug te krijgen”.
4. Mensen op het werk gedragen zich op een open en oprechte manier.
5. Mensen op het werk houden zich aan verplichtingen die zij met elkaar hebben.

Collegialiteit

De volgende vragen gaan over het gevoel van collegialiteit binnen uw afdeling/team. Geef aan in hoeverre u het met de volgende stellingen eens bent. 1. Nooit, 2. Soms, 3. Vaak, 4. Altijd.

1. Kunt u op uw collega's rekenen wanneer u het in uw werk wat moeilijk heeft?
2. Kunt u als dat nodig is uw collega's om hulp vragen?
3. Is uw verstandhouding met uw collega's goed?
4. Heeft u conflicten met uw collega's?
5. Voelt u zich in uw werk gewaardeerd door uw collega's?
6. Heeft u te maken met agressie van uw collega's?
7. Zijn uw collega's vriendelijk tegen u?
8. Heerst er tussen u en uw collega's een prettige sfeer?
9. Doen zich tussen u en uw collega's vervelende gebeurtenissen voor?

Mentale belasting

De volgende vragen gaan over de mentale belasting die het werk van u vraagt. Geef aan in hoeverre de stelling op u van toepassing is. 1. Nooit, 2. Soms, 3. Regelmatig, 4. Vaak, 5. Altijd.

1. Moet u grote hoeveelheden informatie verwerken?
1. Vereist uw werk dat u er voortdurend uw aandacht bij moet houden?
2. Vereist uw werk grote zorgvuldigheid?
3. Vindt u, uw werk geestelijk erg inspannend?
4. Vraagt uw werk veel concentratie?

Werktevredenheid

De volgende vraag gaat over werktevredenheid.

Kunt u door middel van een rapportcijfer van 1 tot en met 10 uw oordeel geven over uw tevredenheid in uw huidige functie?

Flexibiliteit

Zie voetnoot 1.

Bijlage D: Tabel 3

Tabel 3

Beslissingen over de hypothesen op basis van de modellen uit de mediatieanalyse

Hypo- these	Omschrijving	<i>B</i>	BI	Beslissing
H1a	Autonomie heeft een positieve samenhang met flexibiliteit	.209*	-	Geaccepteerd
H1b	Aanspreekcultuur heeft een positieve samenhang met flexibiliteit	.148	-	Verworpen
H1c	Openheid heeft een positieve samenhang met flexibiliteit	-.066	-	Verworpen
H1d	Collegialiteit heeft een positieve samenhang met flexibiliteit	.671*	-	Geaccepteerd
H1e	Mentale belasting heeft een positieve samenhang met flexibiliteit	.217	-	Verworpen
H2	Werktevredenheid heeft een positieve samenhang met flexibiliteit	-.936	-	Verworpen
H3a	Autonomie heeft een positieve samenhang met werktevredenheid	.017	-	Verworpen
H3b	Aanspreekcultuur heeft een positieve samenhang met werktevredenheid	.019	-	Verworpen
H3c	Openheid heeft een positieve samenhang met werktevredenheid	.092*	-	Geaccepteerd
H3d	Collegialiteit heeft een positieve samenhang met werktevredenheid	.146**	-	Geaccepteerd
H3e	Mentale belasting heeft een positieve samenhang met werktevredenheid	.057**	-	Verworpen
H4a	De samenhang tussen autonomie en flexibiliteit loopt via werktevredenheid	.194	[-.063; .026]	Verworpen
H4b	De samenhang tussen aanspreekcultuur en flexibiliteit loopt via werktevredenheid	.130	[-.043; .011]	Verworpen

DE SAMENHANG TUSSEN TEAMWAARDES EN FLEXIBILITEIT VIA WERKTEVREDENHEID

H4c	De samenhang tussen openheid en flexibiliteit loopt via werktevredenheid	-.152	[-.219; .075]	Verworpen
H4d	De samenhang tussen collegialiteit en flexibiliteit loopt via werktevredenheid	-.534	[-.073; .346]	Verworpen
H4e	De samenhang tussen mentale belasting en flexibiliteit loopt via werktevredenheid	.140	[-.152; .032]	Verworpen

* = significant bij $p < .001$, * significant bij $p < .05$.