



Vervulling van Psychologische Basisbehoeften en Werkprestaties: Het
Mediërende Effect van Motivatie en Modererende Effect van
Psychologische Flexibiliteit

I.R. Merkus

Master these – Work, Organizational and Personnel Psychology

s3493245
Juli 2023
Vakgroep Psychologie
Rijksuniversiteit Groningen
Thesebegeleider: *D.P.H. Barelds*

Een masterthese is een proeve van bekwaamheid voor studenten. De goedkeuring van de masterthese is het bewijs dat de student over voldoende onderzoeks- en rapportagevaardigheden beschikt om af te studeren, maar biedt geen garantie voor de kwaliteit van het onderzoek en de resultaten van het onderzoek als zodanig, en de masterthese is dan ook niet zonder meer geschikt om als academische bron te worden gebruikt om naar te verwijzen. Indien u meer wilt weten over het in deze masterthese besproken onderzoek en eventueel daarop gebaseerde publicaties, waarnaar u zou kunnen verwijzen, kunt u contact opnemen met de genoemde begeleider.

**Fulfillment of Basic Psychological Needs and Work Performance:
The Mediating Effect of Motivation and the Moderating Effect of Psychological
Flexibility**

Abstract

This quantitative study investigates the direct relationship between satisfaction of basic psychological needs (through the lens of Self-Determination Theory; SDT) and employees' job performance, with a focus on the mediating role of autonomous motivation. In addition, the role of psychological flexibility in explaining the relationship between satisfaction of basic psychological needs via autonomous motivation on job performance is investigated. The study is conducted within the Lentis cluster Long-Term Care and Living, a division of Mental Health Care (MHC) Lentis. The sample size consisted of 142 Lentis employees, all of whom completed a composite questionnaire. The results of the study showed a significant positive relationship between the fulfilment of basic psychological needs and employees' job performance, and a mediating effect of autonomous (intrinsic) motivation. In contrast, psychological flexibility showed no significant results as a moderator in the relationship between fulfilment of basic psychological needs and job performance, via autonomous motivation. The practical implications of this study are relevant for organizations, as it makes employers aware of the impact of satisfaction of basic psychological needs on motivation and job performance. It is essential that future research focuses on exploring methods to significantly influence the relationship between satisfying basic psychological needs and job performance.

Keywords: basic psychological need satisfaction, work performance, autonomous motivation, psychological flexibility.

Samenvatting

Deze kwantitatieve studie onderzoekt de directe relatie tussen de bevrediging van psychologische basisbehoeften (door de lens van de Zelfdeterminatietheorie; ZDT) en werkprestaties van werknemers, met een focus op de mediërende rol van autonome motivatie. Daarnaast wordt de rol van psychologische flexibiliteit onderzocht bij het verklaren van het verband tussen de bevrediging van psychologische basisbehoeften via autonome motivatie op werkprestaties. Het onderzoek wordt uitgevoerd binnen Lentis cluster Langdurige Zorg en Wonen, een afdeling van Geestelijke Gezondheidszorg (GGZ) Lentis. De steekproefgrootte bestond uit 142 medewerkers van Lentis, welke allen een samengestelde vragenlijst hebben ingevuld. De resultaten van het onderzoek tonen aan dat er een significante positieve relatie is tussen de vervulling van psychologische basisbehoeften en de werkprestaties van werknemers, ook via autonome (intrinsieke) motivatie. Psychologische flexibiliteit daarentegen toonde geen significante resultaten als moderator in het verband tussen de vervulling van psychologische basisbehoeften en werkprestaties, via autonome motivatie. De praktische implicaties van dit onderzoek zijn relevant voor organisaties, omdat het werkgevers bewust maakt van de impact van de bevrediging van psychologische basisbehoeften op motivatie en werkprestaties. Het is van essentieel belang dat toekomstig onderzoek zich richt op het verkennen van methoden om de relatie tussen het bevredigen van psychologische basisbehoeften en werkprestaties op een significante manier te beïnvloeden.

Trefwoorden: psychologische basisbehoeftebevrediging, werkprestaties, autonome motivatie, psychologische flexibiliteit.

**Vervulling van Psychologische Basisbehoeften en Werkprestaties:
Het Mediërende effect van Motivatie en het Modererende Effect van
Psychologische Flexibiliteit**

In een wereld waarin werk steeds meer deel uitmaakt van ons dagelijks leven, is het begrijpen van de factoren die van invloed zijn op onze werkprestaties van essentieel belang. In de moderne zakelijke wereld is het noodzakelijk geworden voor organisaties om niet alleen te focussen op de externe aspecten, maar ook op de interne behoeften en welzijn van hun werknemers (Wörtler, 2021). Een groeiend aantal onderzoeken heeft aangetoond dat de vervulling van psychologische basisbehoeften binnen organisaties een essentiële rol speelt in het bevorderen van motivatie, welzijn en prestaties van werknemers (Deci & Ryan, 2001; Deci et al., 2017; Gagné & Deci, 2005). Dit heeft directe voordelen voor organisaties, zoals een verhoogde werktevredenheid (Burke et al., 2009; Dool, 2006; Oreg, 2006), productiviteit, betrokkenheid en retentie van werknemers (Lapointe & Rivard, 2005; Neves, 2009; Oreg, 2006). Organisaties die bewust investeren in het creëren van een omgeving die de psychologische basisbehoeften van hun werknemers ondersteunt, plukken de vruchten van een productievere, tevreden en gezondere werkomgeving (Deci & Ryan, 2008). Het begrijpen en aanpakken van de behoeften van werknemers op psychologisch niveau is een belangrijke stap richting het opbouwen van succesvolle en veerkrachtige organisaties (Grant et al., 2007). Het is daarom van belang dat organisaties rekening houden met de mate waarin de psychologische basisbehoeften van medewerkers worden bevredigd. Dit kan bijdragen aan het succes van de organisatie, het welzijn van de medewerkers en de werkprestaties die geleverd worden (Wörtler, 2021).

Deze studie heeft als doel om de directe relatie tussen psychologische basisbehoeftenbevrediging en werkprestaties van werknemers te onderzoeken. Daarnaast wordt gekeken of autonome motivatie een mediator is in dit verband. Ten slotte wordt de rol

van psychologische flexibiliteit in het verklaren van de relatie tussen psychologische basisbehoeftebevrediging en autonome motivatie onderzocht.

Vervulling van Psychologische Basisbehoefte en Werkprestaties

De psychologische basisbehoefte van werknemers worden beschreven in de Psychologische Basisbehoefte Theorie (Deci & Ryan, 2000). De Psychologische Basisbehoefte Theorie (PBT) is een conceptueel kader dat is ontwikkeld binnen de Zelfdeterminatietheorie (ZDT), welke een invloedrijke theorie is binnen de psychologie van de motivatie. Volgens de PBT hebben individuen drie fundamentele psychologische behoeftes die essentieel zijn voor hun welzijn en motivatie. Deze basisbehoefte zijn de behoefte aan autonomie, competentie en verbondenheid. *Autonomie* verwijst naar het concept van zelfbeschikking en het vermogen om onafhankelijk te handelen, beslissingen te nemen en controle te hebben over het eigen leven (Ryan & Deci, 2017). Het omvat het gevoel van vrijheid, keuzevrijheid en het vermogen om congruent te zijn met de eigen waarden, doelen en verlangens. *Competentie* gaat over het gevoel van bekwaamheid, effectiviteit en vaardigheid bij het uitvoeren van taken, het bereiken van doelen en het succesvol omgaan met uitdagingen in specifieke domeinen of contexten (Bandura, 1997). *Verbondenheid* verwijst naar het gevoel van sociale verbondenheid, het ervaren van positieve relaties, betrokkenheid bij anderen en het gevoel deel uit te maken van een groter geheel of gemeenschap (Baumeister & Leary, 1995). Wanneer werknemers deze basisbehoefte ervaren op het werk, zijn ze meer betrokken bij hun werk, zijn ze productiever en leveren ze betere werkprestaties (Wörtler, 2021).

Werkprestaties verwijzen naar de mate waarin werknemers succesvol hun taken voltooien, doelen bereiken en bijdragen aan de gewenste resultaten binnen een organisatie (Pulakos et al., 2002). De definitie van werkprestaties verwijst naar de kwaliteit, kwantiteit en effectiviteit van het werk dat een werknemer verricht in het kader van zijn of haar functie

(Campbell et al., 1993). Het omvat de mate waarin een werknemer zijn taken en verantwoordelijkheden voltooit, doelen behaalt, competenties demonstreert en bijdraagt aan de doelstellingen en het succes van de organisatie (Pulakos et al., 2002).

Er is veel onderzoek gedaan naar de relatie tussen psychologische basisbehoeftebevrediging en werkprestaties en steeds meer onderzoek wijst uit dat er een positieve relatie bestaat tussen deze constructen: werknemers waarvan de basisbehoefte worden vervuld, presteren beter (e.g., Van den Broeck et al., 2018; Wang et al., 2020). Een meta-analyse van Gagné et al. (2015) onderzocht 92 studies met in totaal 31.671 deelnemers en vond een positief verband tussen psychologische basisbehoeftebevrediging en werkprestaties. De resultaten toonden aan dat werknemers die hun basisbehoefte op het werk meer bevredigend vonden, meer betrokken waren bij hun werk, meer toegewijd waren aan hun organisaties, meer intrinsiek gemotiveerd waren en betere prestaties leverden. Een andere meta-analyse onderzocht 184 onafhankelijke steekproeven met in totaal 68.486 deelnemers en vond eveneens een positieve relatie tussen psychologische basisbehoeftebevrediging en prestaties op het werk (Ng et al., 2012). Deze relatie werd versterkt wanneer er een hoge mate van autonomie en taakrelevantie was en werd afgezwakt door extreme druk en controlemethoden.

Kortom, uit al deze studies blijkt dat het vervullen van psychologische basisbehoefte op het werk kan bijdragen aan betere werkprestaties en welzijn van werknemers. Het is daarom belangrijk voor organisaties om te zorgen voor een werkomgeving die bijdraagt aan het vervullen van deze basisbehoefte om de werkprestaties van werknemers te verbeteren.

Uit het bovenstaande volgt de eerste hypothese (H1): Naarmate de psychologische basisbehoefte meer worden vervuld, presteren werknemers beter.

Het Mediërende Effect van Motivatie

De zelfdeterminatietheorie (ZDT) biedt een breder perspectief op motivatie door verschillende vormen van motivatie te beschrijven die variëren van meer gecontroleerde motivatie tot meer autonome motivatie (Deci & Ryan, 2000). Meer specifiek worden zes vormen van motivatie onderscheiden:

- *A-motivatie*: Dit is het laagste niveau van motivatie waarbij individuen geen duidelijke motivatie of interesse hebben om een bepaalde activiteit te ondernemen. Ze voelen geen drang om actie te ondernemen en ervaren een gebrek aan betrokkenheid of interesse.
- *Externe regulatie*: Dit is de laagste vorm van extrinsieke motivatie, waarbij individuen handelen om externe beloningen te verkrijgen of externe straffen te vermijden. Ze voeren de activiteit uit, omdat ze zich gedwongen voelen door externe factoren, zoals geld, erkenning of status. De motivatie is volledig afhankelijk van externe prikkels.
- *Geïntrojecteerde regulatie*: In dit type motivatie voelen individuen een zekere mate van interne druk of verplichting om aan een activiteit deel te nemen. Ze handelen om negatieve emoties, zoals schuldgevoel of schaamte, te vermijden of om een gevoel van eigenwaarde te behouden. Hoewel het een vorm van extrinsieke motivatie is, is het nog steeds intern geïnitieerd.
- *Geïdentificeerde regulatie*: Hierbij erkennen individuen het belang en de waarde van een activiteit en identificeren ze zich persoonlijk met de doelen en waarden die eraan verbonden zijn. Ze handelen vanuit een gevoel van keuze en vrijwilligheid, omdat ze geloven dat de activiteit belangrijk is voor henzelf. Hoewel het extern geïnitieerd kan zijn, is er een zekere mate van internalisatie en persoonlijke betrokkenheid.

- *Geïntegreerde regulatie*: Dit is het hoogste niveau van extrinsieke motivatie waarbij individuen externe doelen en waarden internaliseren in hun eigen zelfbeeld. Ze zien de activiteit als een integraal onderdeel van hun identiteit en handelen op basis van persoonlijke keuze en waarden. Hoewel het nog steeds extrinsieke motivatie is, is er een sterke verbinding met de persoonlijke waarden en doelen van het individu.
- *Intrinsieke motivatie*: Dit is het hoogste niveau van motivatie waarbij individuen handelen vanuit een diepgaande interesse, plezier en voldoening die voortkomt uit de activiteit zelf. Ze zijn intrinsiek gemotiveerd en ervaren het uitvoeren van de activiteit als belonend en bevredigend op zichzelf.

Extrinsieke motivatie verwijst naar motivatie die voortkomt uit externe beloningen, druk of verplichtingen (Deci & Ryan, 2000). Dit kan bijvoorbeeld zijn wanneer iemand een activiteit onderneemt om een beloning te verdienen, aan verwachtingen te voldoen of negatieve consequenties te vermijden. Extrinsieke motivatie bestaat uit vier vormen welke loopt van meer gecontroleerd naar meer autonoom. De vier vormen zijn: Externe regulatie, Geïntrojecteerde regulatie, geïdentificeerde regulatie en geïntegreerde regulatie. Het belangrijkste onderscheid tussen deze vormen van extrinsieke motivatie ligt in de mate van zelfdeterminatie en internalisatie. Terwijl externe regulatie en geïntrojecteerde regulatie meer gecontroleerd zijn en afhankelijk zijn van externe prikkels, hebben geïdentificeerde regulatie en geïntegreerde regulatie een hoger niveau van zelfdeterminatie en persoonlijke betrokkenheid. Hoewel extrinsieke motivatie minder autonoom wordt beschouwd dan intrinsieke motivatie, kan het nog steeds autonoom zijn als het consistent is met iemands waarden en keuzes.

Intrinsieke motivatie verwijst naar motivatie die voortkomt uit het plezier, de interesse en het voldoening halen uit de activiteit zelf (Deci & Ryan, 2000). Het draait om het

intrinsieke plezier van de activiteit en de voldoening die wordt ervaren tijdens de uitvoering ervan. Intrinsieke motivatie wordt beschouwd als een vorm van autonome motivatie, omdat het individu handelt vanuit een interne bron en intrinsieke interesse.

De vervulling van de drie eerdergenoemde basisbehoeften leidt volgens de ZDT tot meer autonome motivatie (Deci & Ryan, 2000). Binnen de ZDT wordt autonome motivatie beschouwd als een overkoepelend concept dat zowel intrinsieke als extrinsieke motivatie omvat. Autonome motivatie vertegenwoordigt de mate waarin een individu zich gemotiveerd voelt vanuit een gevoel van zelfdeterminatie en persoonlijke betrokkenheid, ongeacht de specifieke bron van motivatie. Binnen de ZDT wordt benadrukt dat autonome motivatie, zoals intrinsieke motivatie en geïdentificeerde motivatie, positief gerelateerd is aan welzijn, betrokkenheid en betere prestaties, terwijl meer gecontroleerde vormen van motivatie negatieve effecten kunnen hebben op het welzijn en de motivatie van individuen (Deci & Ryan, 2000).

Verschillende onderzoeken hebben de relatie tussen de vervulling van psychologische basisbehoeften en motivatie onderzocht (Autin et al., 2022; Deci & Ryan, 200; Williams & Deci, 1996). Williams en Deci (1996) ontdekten dat de bevrediging van basisbehoeften positief samenhangt met de motivatie van studenten. Deci en Ryan (2000) vonden dat autonome motivatie fungeerde als een mediator in de relatie tussen basisbehoeftenbevrediging en werkprestatie. Autin et al. (2022) bevestigden deze bevindingen door aan te tonen dat de bevrediging van autonomie- en verbondenheidsbehoeften direct autonome motivatie voorspelden, terwijl de bevrediging van competentiebehoeften een directe relatie had met werkprestaties.

Matsumoto en Takenaka (2022) suggereerden dat het vervullen van de psychologische basisbehoeften van werknemers resulteerde in een grotere mate van autonome motivatie en betrokkenheid bij het werk, wat leidde tot betere werkprestaties. Daarentegen, wanneer deze

behoefte niet werden vervuld, konden werknemers negatieve emoties ervaren en een gebrek aan autonome motivatie, wat resulteerde in slechtere werkprestaties. Ook Gagné en Deci (2005) voerden een onderzoek uit waaruit bleek dat werknemers met hogere niveaus van autonome motivatie betere prestaties leverden dan werknemers met lagere niveaus van autonome motivatie. Deze werknemers vertoonden meer betrokkenheid, toonden een hoger niveau van inzet en creativiteit, en waren volhardender bij het bereiken van doelen. Een studie door Van den Broeck et al. (2008) onderzocht verschillende vormen van motivatie, waaronder autonome motivatie, gecontroleerde motivatie en a-motivatie. Ze ontdekten dat autonome motivatie positief samenhangt met werkprestaties, terwijl gecontroleerde motivatie juist negatief geassocieerd was met werkprestaties. Dit suggereert dat werknemers die intrinsiek gemotiveerd zijn betere werkprestaties kunnen leveren dan degenen die voornamelijk worden gedreven door externe beloningen of druk.

Over het algemeen wijzen deze onderzoeken erop dat de bevrediging van psychologische basisbehoefte cruciaal is voor het stimuleren van autonome motivatie en het leveren van betere werkprestaties. Daarnaast hebben studies aangetoond dat autonome motivatie positief samenhangt met andere positieve werkuitkomsten, zoals werktevredenheid, betrokkenheid bij het werk en organisatorische betrokkenheid (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005).

Hieruit volgt de tweede hypothese (H2): Autonome motivatie medieert het verband tussen de behoeftebevrediging van de psychologische basisbehoefte en de werkprestaties van werknemers.

Het Modererende Effect van Psychologische Flexibiliteit

Binnen dit onderzoek wordt psychologische flexibiliteit gebruikt en onderzocht als moderator van het verband tussen de vervulling van psychologische basisbehoefte en autonome motivatie. Psychologische flexibiliteit is de capaciteit om op een effectieve manier

om te gaan met interne ervaringen zoals gedachten, emoties en sensaties en om zich aan te passen aan veranderingen in de externe omgeving (Hui et al., 2019). Mensen met een hoge mate van psychologische flexibiliteit zijn beter in staat te navigeren en te reageren op uitdagende situaties en dit kan hen helpen hun motivatie en prestaties op peil te houden, zelfs wanneer niet aan hun psychologische basisbehoeften wordt voldaan (Doorley et al., 2020). Het is belangrijk om aandacht te besteden aan de psychologische flexibiliteit van werknemers en hoe werknemers deze gevoelens reguleren, omdat dit invloed kan hebben op werktevredenheid, op de intentie tot verloop en hoe de werknemer in een bepaalde context presteert (Wanberg & Banas, 2000).

Het moderatie effect van psychologische flexibiliteit wordt duidelijk in beeld gebracht met behulp van een voorbeeld (Hui et al., 2019). Ze stellen dat wanneer er gekeken wordt naar vier personen met verschillende kenmerken, er een beter inzicht verkregen kan worden in het moderatie-effect: *Lage behoeftebevrediging, lage flexibiliteit*: Deze persoon heeft onvervulde behoeften en een lage capaciteit om zich aan te passen aan veranderingen. Dit kan leiden tot een verminderde motivatie en betrokkenheid, wat resulteert in lagere werkprestaties. *Lage behoeftebevrediging, hoge flexibiliteit*: Ondanks onvervulde behoeften heeft deze persoon een hoge mate van psychologische flexibiliteit. Ze kunnen mogelijk alternatieve manieren vinden om met de situatie om te gaan en zich op andere aspecten van het werk richten. Hierdoor kunnen hun prestaties iets hoger zijn dan die van de eerste groep, maar nog steeds lager dan bij volledig vervulde behoeften. *Hoge behoeftebevrediging, lage flexibiliteit*: Deze persoon heeft vervulde behoeften, maar mist de flexibiliteit om effectief om te gaan met veranderingen en uitdagingen. Dit kan leiden tot een beperking van hun prestatiepotentieel, ondanks het hebben van vervulde behoeften. *Hoge behoeftebevrediging, hoge flexibiliteit*: Deze persoon heeft zowel vervulde behoeften als een hoge mate van psychologische flexibiliteit. Ze ervaren een positieve motivatie en betrokkenheid bij het werk en hebben het

vermogen om zich aan te passen aan veranderingen en uitdagingen. Dit kan resulteren in hogere werkprestaties.

Op basis van deze observaties suggereren Hui et al. (2019) dat de persoon met hoge behoeftebevrediging en hoge psychologische flexibiliteit waarschijnlijk het beste zal presteren. Dit komt doordat ze zowel vervulde behoeften hebben als de veerkracht en aanpassingsvermogen om effectief om te gaan met uitdagingen. Het verband tussen behoeften vervulling en werkprestaties wordt in dat geval versterkt door psychologische flexibiliteit, omdat flexibiliteit individuen in staat stelt hun behoeften te vervullen en tegelijkertijd aanpassingsvermogen biedt in het omgaan met veranderingen en uitdagingen (Doorley et al., 2020; Hui et al., 2019; Wanberg & Banas, 2000). Het vergroot de positieve impact van behoeften vervulling op motivatie en betrokkenheid, wat resulteert in verbeterde werkprestaties.

Een studie van de Universiteit van Queensland die uitgevoerd werd door Hui et al. (2019) toonde aan dat de bevrediging van psychologische basisbehoeften positief gerelateerd was aan de motivatie van medewerkers, maar alleen als er sprake was van een hoge mate van psychologische flexibiliteit. Dit suggereert dat psychologische flexibiliteit een belangrijke rol speelt bij het faciliteren van de positieve effecten van de psychologische basisbehoeftebevrediging op motivatie en indirect op de werkprestaties van medewerkers (Hui et al., 2019). Het vermogen om zich aan te passen aan verschillende omstandigheden en flexibel te zijn in het omgaan met uitdagingen, kan helpen om de intrinsieke motivatie van medewerkers te behouden en hen te helpen hun prestaties op de werkplek te verbeteren.

Ook heeft onderzoek aangetoond dat psychologische flexibiliteit verschillende mechanismen heeft die de relatie tussen basisbehoeften en motivatie versterken (Powers et al., 2007). Met andere woorden, wanneer we onze basisbehoeften vervullen en tegelijkertijd flexibel zijn in ons denken en gedrag, kan dit leiden tot een grotere motivatie om onze doelen

na te streven. De studie van Powers et al. (2007) onderzocht de relatie tussen psychologische basisbehoeften, psychologische flexibiliteit en zelfkritiek bij het nastreven van doelen. De auteurs suggereren dat het cultiveren van psychologische flexibiliteit kan helpen bij het verminderen van zelfkritiek en het versterken van motivatie.

Hieruit volgt de derde hypothese (H3): Psychologische flexibiliteit modereert het verband tussen de behoeftebevrediging van de psychologische basisbehoeften en de autonome motivatie van medewerkers.

Het Huidige Onderzoek

Het doel van deze studie is om het directe verband te onderzoeken tussen de psychologische basisbehoeftenbevrediging en werkprestaties van werknemers. Vervolgens wordt gekeken of autonome motivatie het verband tussen de psychologische basisbehoeftenbevrediging en werkprestaties medieert. Als laatste wordt de rol van psychologische flexibiliteit in het verklaren van het verband tussen psychologische basisbehoeftenbevrediging en autonome motivatie in kaart gebracht. Dit alles wordt onderzocht in de context van een verandering in de organisatie. Het onderzoekmodel wordt weergegeven in Figuur 1.

Het onderzoek is uitgevoerd gedurende een stage binnen Lentis cluster Langdurige zorg en wonen, welke een afdeling is van Geestelijke Gezondheidszorg (GGZ) Lentis. Binnen dit cluster heeft er recent een verandering plaatsgevonden. De afdeling is gaan werken met een nieuwe methodiek, namelijk Active Recovery Triad (ART). Deze methodiek is gericht op het faciliteren van herstelgericht werken, wat gelijk staat aan verbeterde werkprestaties van medewerkers ten behoeve van de cliënten. Hierdoor kunnen zij persoonlijke groei ervaren en streven naar een zinvol en bevredigend leven (Van Mierlo et al., 2016).

Tot nu toe is er weinig onderzoek gedaan naar de individuele uitkomsten van psychologische basisbehoeftenbevrediging en hoe psychologische flexibiliteit de relatie

tussen psychologische basisbehoeftebevestiging en werkprestaties, via autonome motivatie beïnvloedt. Hier zal dan ook de aandacht op gevestigd worden binnen deze studie doormiddel van het verkrijgen van inzicht in deze relaties. Ook probeert deze studie de huidige leemte in het onderzoek naar individuele uitkomsten van psychologische flexibiliteit op verandering in psychologische basisbehoeftebevestiging te verkleinen door het combineren van de onderzoeksgebieden van organisatieverandering en (arbeids)psychologie. Verder heeft deze studie praktische implicaties voor organisaties en creëert bewustzijn bij werkgevers over verandering in psychologische basisbehoeftebevestiging en het effect ervan op motivatie en werkprestaties.

Methode

Proefgroep en Procedure

Om de hypothesen te testen werden werknemers binnen de Geestelijke Gezondheidszorg Lentis gevraagd om deel te nemen aan dit onderzoek naar psychologische basisbehoeftebevestiging. De deelnemers kwamen uit vijftien verschillende afdelingen binnen Lentis cluster Langdurige zorg en wonen, waardoor er een diverse steekproef van deelnemers is verkregen. De gegevens werden verzameld met behulp van vragenlijsten die elektronisch (via RUG Qualtrics) zijn verstuurd naar alle deelnemende werknemers. Daarnaast hebben 19 medewerkers de vragenlijst op papier ingevuld. De gegevens werden verzameld over een periode van ongeveer vier weken welke startte op 13-03-2023 en eindigde op 07-04-2023, waardoor er voldoende tijd was om de vereiste gegevens effectief te verzamelen. Het onderzoek is goedgekeurd door de Ethische Commissie Psychologie.

De totale steekproefgrootte bedroeg $N = 156$. Het aantal deelnemers na verwijdering van totale non-respons was $N = 142$. De deelnemers bestaan uit 32 mannen (22.5%) en 110 vrouwen (77.5%). De deelnemers zijn voornamelijk werkzaam als begeleider ($N = 66$, 46.5%), behandelaar ($N = 12$, 8.5%), teamleider ($N = 9$, 6.3%), teamcoach ($N = 5$, 3.5%),

verpleegkundige ($N = 28, 19.7\%$), agoog ($N = 5, 3.5\%$) en manager ($N = 2, 1.4\%$). Verder zijn de leeftijd ($M = 45.4, SD = 12.7$) en het aantal dienstjaren ($M = 14.7, SD = 11.9$) van de deelnemers gemeten.

Instrumenten

Voor dit onderzoek naar de vervulling van psychologische basisbehoeften van werknemers is gebruik gemaakt van een samengestelde vragenlijst (zie Bijlage A). Daarmee worden de hiernavolgende constructen gemeten. Alle stellingen zijn beantwoord op een 5-punts Likertschaal (1 = *sterk mee oneens*, 2 = *oneens*, 3 = *neutraal*, 4 = *eens*, 5 = *sterk mee eens*).

Psychologische Basisbehoeftenbevrediging

Om de psychologische basisbehoeftenbevrediging te meten werd de werknemers gevraagd om 11 stellingen te beoordelen. De stellingen worden weergegeven in bijlage A, betreffende psychologische basisbehoeftebevrediging op het werk. De stellingen komen uit vragenlijsten gebaseerd op het werk van Deci et al. (2001), Ilardi et al. (1993) en Kasser et al. (1992). De psychologische basisbehoeftebevrediging zijn opgedeeld in de vervulling van autonomie, competentie en verbondenheid. Een voorbeeldstelling naar de vervulling van autonomie is: "Ik heb het gevoel dat ik kan bijdragen aan de manier waarop mijn werk wordt gedaan." Een voorbeeldstelling naar de vervulling van competentie is: "Mensen op het werk zeggen me dat ik goed ben in wat ik doe." Een voorbeeldstelling van de vervulling van verbondenheid is: "Ik kan goed opschieten met mensen op het werk". De eerste vier stellingen meten de behoefte aan vervulling van autonomie ($\lambda^2 = .84$) De volgende drie stellingen meten de behoefte aan vervulling competentie ($\lambda^2 = .60$). De laatste vier stellingen meten de behoefte aan vervulling van verbondenheid ($\lambda^2 = .62$). Er is voor gekozen om niet alle vragen te gebruiken uit de vragenlijsten van Deci et al. (2001), Ilardi et al. (1993) en Kasser et al. (1992) om de vragenlijst zo kort mogelijk te houden.

Werkprestaties

Alle deelnemers werden geconfronteerd met een reeks van 12 algemene stellingen die de werkprestaties meten, waarbij zij werden gevraagd aan te geven in welke mate zij het met de stelling eens waren (zie Bijlage A). Elke stelling begon met: 'In de afgelopen drie maanden...' Aansluitend volgde de stelling waar het om ging. De stellingen komen uit een schaal ontwikkeld door Van der Klink et al. (2001) betreffende de Individual Work Performance Questionnaire (IWPO). Een voorbeeld stelling is: "Slaagde ik erin mijn werk zo te plannen dat het op tijd klaar was." De λ^2 -coëfficiënt van werkprestaties bedroeg .82.

Herstelgericht Werken

In het kader van een stage bij GGZ Lentis, is er gekozen om een tweede afhankelijke variabele (Herstelgericht werken) mee te nemen gedurende het onderzoek. Er is voor gekozen om twee instrumenten te gebruiken voor werkprestaties: een algemene (zie werkprestaties) en één die specifiek is voor de doelgroep binnen deze studie, namelijk de werknemers van Lentis. Binnen dit onderzoek zal exploratief gekeken worden in hoeverre de psychologische basisbehoeftebevrediging het *herstelgericht werken* van medewerkers van Lentis kan voorspellen. Alle respondenten kregen 12 stellingen voorgelegd waarbij herstelgericht werken gemeten kon worden. De stellingen zijn afkomstig uit het boek van Van Mierlo et al. (2016) met specificaties naar de ART-monitor. Dit onderzoek probeert werkprestaties te meten met betrekking tot deze nieuwe methodiek, genaamd herstelgericht werken. Een voorbeeld stelling is: "Ik zet mij in (samen met mijn team) voor maatschappelijk herstel." De λ^2 -coëfficiënt van herstelgericht werken bedroeg .83.

Autonome Motivatie

Binnen dit onderzoek is ervoor gekozen om voor het meten van autonome motivatie omwille van de lengte van de totale vragenlijst alleen gebruik te maken van schalen voor extrinsieke en intrinsieke motivatie, omdat ze de twee uitersten vertegenwoordigen op de

schaal van gecontroleerde naar autonome motivatie. Extrinsieke motivatie wordt gekenmerkt door het laagste niveau van autonome motivatie, terwijl intrinsieke motivatie juist het hoogste niveau van autonome motivatie meet. Motivatie werd gemeten met behulp van zes stellingen, welke onderdeel zijn van de Work Extrinsic and Intrinsic Motivational Scale (WEIMS). Een schaal ontwikkeld door Tremblay et al. (2009) werd gebruikt als uitgangspunt. Elke stelling begon met: 'In de afgelopen drie maanden...' (zie Bijlage A). Aansluitend volgde de stelling waar het om ging. Een voorbeeldstelling voor extrinsieke motivatie is: "Het inkomen dat het mij oplevert goed is." Een voorbeeldstelling voor intrinsieke motivatie was: "Ik veel plezier beleef bij het leren van nieuwe dingen." Drie stellingen in het huidige onderzoek meten het construct 'extrinsieke motivatie' ($\lambda^2 = .58$) en drie stellingen meten het construct 'intrinsieke motivatie' ($\lambda^2 = .80$).

Psychologische Flexibiliteit

Om de psychologische flexibiliteit van werknemers te meten, is gebruik gemaakt van een instrument van Oreg (2003). Uit dit instrument zijn de zes items geselecteerd die in het onderzoek van Oreg (2003) de hoogste factorladingen hadden. De stellingen zijn weergegeven in bijlage A en een voorbeeld stelling is: "Ik verveel me liever dan dat ik verrast word". De λ^2 -coëfficiënt van psychologische flexibiliteit bedroeg .82.

Statistische Analyses

Bij het toetsen van de hypothesen zal gebruik worden gemaakt van correlaties en regressieanalyses. Meer specifiek wordt de PROCESS-macro voor SPSS van Hayes (2018) gebruikt om de veronderstelde mediatie- en moderatie-effecten te onderzoeken. Binnen dit model zijn de behoefte aan autonomie, competentie en verbondenheid los van elkaar in drie verschillende analyses toegevoegd als onafhankelijke variabele (X). Als afhankelijke variabele zijn werkprestaties (Y_1) en herstelgericht werken (Y_2) los van elkaar gebruikt. In totaal zijn er $3 \times 2 = 6$ analyses uitgevoerd, namelijk voor elke basisbehoefte apart en elke

vorm van werkprestaties apart. De andere twee behoeften zijn telkens als controlevariabelen meegenomen. Bij elke analyse zijn twee mediators (M) toegevoegd, namelijk extrinsieke (M_1) en intrinsieke motivatie (M_2). Ook is bij elke analyse psychologische flexibiliteit gebruikt als moderator (W). Voor het mediatie-effect zal onderzocht worden of intrinsieke en extrinsieke motivatie het verband tussen de vervulling van de behoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid en werkprestaties kunnen verklaren. Ten slotte, via model 7 is gekeken of er sprake is van een gemodereerde mediatie tussen de psychologische basisbehoeftenbevrediging en werkprestaties. Een gemodereerde mediatieanalyse wordt uitgevoerd als een vorm van regressieanalyse, waarbij de aannames die gelden voor regressieanalyse ook van toepassing zijn. Deze aannames omvatten een normale verdeling, homoscedasticiteit, lineariteit, onafhankelijke waarnemingen en gecorreleerde residuen. (Häntze, 2017). Bij het controleren van de assumpties zijn geen relevante afwijkingen geconstateerd.

Resultaten

Beschrijvende Statistieken en Correlaties

Tabel 1 bevat de gemiddelden en standaarddeviaties en correlaties voor alle onderzoeksvariabelen. Uit de tabel blijkt dat de vervulling van de behoefte aan autonomie ($r = .41, p < .01$), competentie ($r = .45, p < .01$) en verbondenheid ($r = .45, p < .01$) met werkprestaties significante positieve correlaties hebben. Dit is in lijn met de eerste hypothese. Daarnaast hebben de vervulling van de behoefte aan autonomie ($r = .41, p < .01$), competentie ($r = .59, p < .01$) en verbondenheid ($r = .27, p < .01$) ook positieve significante correlaties met intrinsieke motivatie. Dit betekent dat werknemers meer intrinsiek gemotiveerd zijn wanneer zij meer bevredigd worden in hun psychologische basisbehoeften. Bovendien hadden intrinsieke motivatie en werkprestaties een positieve correlatie van ($r = .37, p < .01$). Dit geeft aan dat de werkprestaties toenamen naarmate werknemers meer intrinsiek gemotiveerd waren, wat in overeenstemming is met de bevindingen van bijvoorbeeld Deci & Ryan (2000). Tot

slot was er een positieve significante correlatie tussen psychologische flexibiliteit en intrinsieke motivatie ($r = .38, p < .01$), wat aangeeft dat de psychologische flexibiliteit en intrinsieke motivatie van werknemers de neiging hebben samen te stijgen en dalen.

Toetsing van de Hypotheses

Hypotheses 2 en 3 zijn getoetst met gebruik van Model 7 van de PROCESS-macro (Hayes, 2018). Dit model is gebruikt om te onderzoeken of er sprake is van een significante mediatie van extrinsieke of intrinsieke motivatie tussen de psychologische basisbehoeftebevrediging en werkprestaties. Om hypothese 2 te testen, is de voorwaardelijke indirecte relatie tussen psychologische basisbehoeftebevrediging en werkprestaties onderzocht via extrinsieke en intrinsieke motivatie, via verschillende niveaus voor psychologische flexibiliteit. Er is geen bewijs gevonden voor significante mediatie via extrinsieke motivatie (zie Tabel 2). De 0 ligt voor de vervulling van de behoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid binnen het 95% *CI* voor verschillende niveaus van psychologische flexibiliteit. Dit suggereert dat extrinsieke motivatie niet dient als mediator tussen het verband van de psychologische basisbehoeftebevrediging en werkprestaties.

Tabel 2 liet zien dat intrinsieke motivatie daarentegen wel significante verbanden aantoonde in de relatie tussen de vervulling van de behoefte aan autonomie en werkprestaties, bij lage ($B = .06, 95\%CI = .00 \text{ tot } .14$), gemiddelde ($B = .06, 95\%CI = .01 \text{ tot } .14$) en hoge niveaus van psychologische flexibiliteit ($B = .07, 95\%CI = .01 \text{ tot } .17$). De waarde 0 valt niet binnen de betrouwbaarheidsintervallen. Dit suggereert dat de vervulling van de behoefte aan autonomie een positief en indirect verband houdt met werkprestaties, via intrinsieke motivatie (ongeacht het niveau van psychologische flexibiliteit). Voor de vervulling van de behoefte aan competentie zijn betrouwbaarheidsintervallen gevonden waar de waarde 0 in ligt. Dit wil zeggen dat binnen dit onderzoek er geen verband is gevonden tussen de vervulling van de behoefte aan competentie en werkprestaties, via intrinsieke motivatie. Voor de vervulling van

de behoefte aan verbondenheid op werkprestaties, via intrinsieke motivatie, is er echter voor gemiddelde ($B = .06$, $95\%CI = .01$ tot $.13$) en hoge ($B = .06$, $95\%CI = .01$ tot $.16$) niveaus van psychologische flexibiliteit een verband gevonden. Hypothese 2 wordt hierdoor deels ondersteund.

Om hypothese 3 te testen is gekeken naar de index van gemodereerde mediatie. De index van gemodereerde mediatie is een statistische maatstaf die wordt gebruikt om te beoordelen of de mediërende relatie tussen een onafhankelijke variabele en een afhankelijke variabele wordt beïnvloed door een moderator en geeft ook aan of er sprake is van een gemodereerde mediatie. De index van gemodereerde mediatie wordt berekend door de indirecte effecten van de onafhankelijke variabele op de afhankelijke variabele via de mediërende variabele te vergelijken voor verschillende niveaus van de moderator. Het idee is om te bepalen of de sterkte of richting van de mediërende relatie verschilt afhankelijk van de waarde van de moderator. Voor de behoefte aan autonomie zijn via intrinsieke motivatie indirecte verbanden gevonden met werkprestaties op alle niveaus van psychologische flexibiliteit (zie voorgaande paragraaf). De index van gemodereerde mediatie geeft aan dat er geen sprake is van een gemodereerde mediatie ($B = .01$, $95\% CI = -.04$ tot $.08$). Dit wil zeggen dat psychologische flexibiliteit geen modererend effect heeft en dat de mediatie niet wordt beïnvloed door psychologische flexibiliteit (moderator). Hetzelfde geldt voor de behoefte aan verbondenheid. Bij gemiddelde en hoge niveaus van psychologische flexibiliteit zijn significante resultaten gevonden via intrinsieke motivatie. Ook hier geeft de index van gemodereerde mediatie aan dat er geen sprake is van een gemodereerde mediatie ($B = .01$, $95\% CI = -.05$ tot $.10$). Ik vond geen steun voor hypothese 3.

Exploratieve Analyses

In het kader van de organisatie Lentis waarbinnen dit onderzoek heeft plaatsgevonden, zijn er drie exploratieve analyses uitgevoerd om te kijken of de

psychologische basisbehoeftebevrediging ook effect heeft op een tweede (meer specifieke) variabele voor werkprestaties, namelijk herstelgericht werken. Uit tabel 1 blijkt dat de vervulling van de behoefte aan autonomie ($r = .39, p < .01$), competentie ($r = .45, p < .01$) en verbondenheid ($r = .39, p < .01$) met herstelgericht werken significante positieve correlaties hebben. Er is geen bewijs gevonden voor significante mediatie via extrinsieke motivatie (zie Tabel 3). De 0 ligt voor de vervulling van de behoeften aan autonomie, competentie en verbondenheid binnen het 95% *CI* voor verschillende niveaus van psychologische flexibiliteit. Dit suggereert dat extrinsieke motivatie niet dient als mediator tussen het verband van de psychologische basisbehoeftebevrediging en herstelgericht werken.

Ook hier liet intrinsieke motivatie wel significante verbanden zien in de relatie tussen de vervulling van de behoefte aan autonomie en herstelgericht werken, bij lage ($B = .06, 95\%CI = .00 \text{ tot } .12$), gemiddelde ($B = .06, 95\%CI = .01 \text{ tot } .12$) en hoge niveaus van psychologische flexibiliteit ($B = .06, 95\%CI = .01 \text{ tot } .15$). Dit suggereert dat de vervulling van de behoefte aan autonomie een positief en indirect verband houdt met herstelgericht werken, via intrinsieke motivatie (ongeacht het niveau van psychologische flexibiliteit). Voor de vervulling van de behoefte aan competentie zijn betrouwbaarheidsintervallen gevonden waar de waarde 0 in ligt. Dit zegt dat binnen dit onderzoek er geen verband is gevonden tussen de vervulling van de behoefte aan competentie en herstelgericht werken, via intrinsieke motivatie. Voor de vervulling van de behoefte aan verbondenheid op herstelgericht werken, via intrinsieke motivatie, is er echter voor gemiddelde ($B = .06, 95\%CI = .01 \text{ tot } .13$) en hoge ($B = .06, 95\%CI = .01 \text{ tot } .15$) niveaus van psychologische flexibiliteit een verband gevonden.

Daarbovenop zijn voor de behoefte aan autonomie via intrinsieke motivatie indirecte verbanden gevonden met herstelgericht werken op alle niveaus van psychologische flexibiliteit (zie voorgaande paragraaf). De index van gemodereerde mediatie geeft aan dat er geen sprake is van een gemodereerde mediatie ($B = .01, 95\% CI = -.04 \text{ tot } .08$). Dit wil

zeggen dat psychologische flexibiliteit geen modererend effect heeft en dat de mediatie niet wordt beïnvloed door psychologische flexibiliteit (moderator). Hetzelfde geldt voor de behoefte aan verbondenheid. Bij gemiddelde en hoge niveaus van psychologische flexibiliteit zijn significante resultaten gevonden via intrinsieke motivatie. Ook hier geeft de index van gemodereerde mediatie aan dat er geen sprake is van een gemodereerde mediatie ($B = .01$, 95% $CI = -.05$ tot $.09$).

Discussie

Deze studie bevestigt de positieve relatie tussen de psychologische basisbehoeftebevrediging en werkprestaties. Dit is in lijn met onderzoek dat aantoonde dat het vervullen van psychologische basisbehoefte positief gerelateerd is aan verbeterde werkprestaties (Baard et al., 2004; Van den Broeck et al., 2008). Werknemers die zich gesteund voelen in hun behoefte aan autonomie, competentie en verbondenheid hebben de neiging om hogere prestatieniveaus te bereiken en beter te presteren in hun taken. Het vervullen van psychologische basisbehoefte op het werk kan ook leiden tot hogere niveaus van werktevredenheid (Gagné & Deci, 2005). Wanneer werknemers zich autonoom, competent en verbonden voelen, ervaren ze een gevoel van welzijn en voldoening in hun werk. Dit kan resulteren in een hogere betrokkenheid bij het werk, lagere verloopintentie en een grotere bereidheid om extra inspanningen te leveren.

Verder kon deze studie niet aantonen dat extrinsieke motivatie de relatie tussen de basisbehoeftebevrediging en werkprestaties medieerde. Daarentegen diende intrinsieke motivatie wel als een mediator in de relatie tussen de basisbehoeftebevrediging en werkprestaties. Deze bevindingen zijn consistent met onderzoek dat suggereert dat wanneer werknemers hun behoefte aan autonomie, competentie en verbondenheid ervaren op het werk, dit direct hun werkprestaties vergroten en dat deze relatie wordt versterkt via intrinsieke motivatie (Autin et al., 2022; Deci & Ryan, 2000; Williams & Deci, 1996). Deze werknemers

zijn meer geneigd om gemotiveerd te zijn door een innerlijk verlangen om te presteren, in plaats van externe beloningen of druk (Deci & Ryan, 2000). Dit kan leiden tot hogere niveaus van inzet, creativiteit en productiviteit op het werk.

Hoewel de literatuur de mogelijkheid suggereert dat het gebruik van psychologische flexibiliteit de relatie tussen psychologische basisbehoeftebevredestiging en autonome motivatie kan beïnvloeden (Doorley et al., 2020; Hui et al., 2019; Wanberg & Banas, 2000), ondersteunen de resultaten van dit onderzoek dit niet. Dit zou kunnen liggen aan de context waarbinnen dit onderzoek is gedaan. Tijdens het onderzoek was namelijk een organisatieverandering aan de gang wat heeft kunnen zorgen voor geen tot weinig effect van psychologische flexibiliteit als moderator, omdat de medewerkers gedwongen worden zich flexibel aan te passen aan de verandering (Oreg, 2006). Het is daarom belangrijk voor organisaties om aandacht te besteden aan de context en manier waarop psychologische flexibiliteit bij hun medewerkers wordt gestimuleerd, bijvoorbeeld door middel van training en ontwikkelingsprogramma's, om de voordelen van behoeftebevredestiging te maximaliseren en de prestaties op de werkplek te verbeteren.

Een andere mogelijke reden waarom medewerkers die flexibel zijn niet noodzakelijk meer autonoom gemotiveerd zijn, wanneer hun psychologische basisbehoefte niet worden vervuld, kan te maken hebben met de rol van externe factoren en de interactie tussen individuele kenmerken en de werkomgeving. Hoewel flexibiliteit de capaciteit vergroot om zich aan te passen aan veranderingen, is het niet automatisch een garantie voor een hoger niveau van autonome motivatie wanneer de psychologische basisbehoefte niet worden vervuld. Een mogelijke verklaring is dat zelfs flexibele medewerkers kunnen worden beïnvloed door externe beperkingen, zoals een controlegerichte organisatorische cultuur, beperkte beslissingsvrijheid of een gebrek aan ondersteuning van leidinggevenden en collega's (Parfyonova et al., 2019). Dit kan hun gevoel van autonomie aantasten en leiden tot

een afname van autonome motivatie. Bovendien kunnen individuele kenmerken zoals persoonlijkheid, waarden en motivatiedrijfveren ook een rol spelen bij de interactie met de werkomgeving (Gagné & Deci, 2005). De studie van Gagné en Deci (2005) benadrukt dat het bevorderen van autonomie-ondersteunende omgevingen en het creëren van een cultuur van zelfredzaamheid essentieel zijn om autonome motivatie te stimuleren. Het is belangrijk om de complexe interactie tussen individuele kenmerken en de werkomgeving te begrijpen om de motivatie van medewerkers effectief te bevorderen.

Praktische Implicaties

Dit onderzoek impliceert vanuit praktisch oogpunt nieuwe inzichten en suggesties welke nuttig kunnen zijn voor organisaties en werkgevers, voor werknemers. Werkgevers kunnen een ondersteunende werkomgeving creëren die gericht is op het bevredigen van de psychologische basisbehoeften van werknemers. Dit omvat onder meer het bieden van autonomie in het uitvoeren van taken, het stimuleren van persoonlijke groei en ontwikkeling, en het bevorderen van sociale verbondenheid binnen het team (Deci & Ryan, 2000). Het aanmoedigen van participatieve besluitvorming en het bieden van regelmatige feedback kan ook bijdragen aan de behoeftebevrediging van werknemers. Werkgevers kunnen werknemers ondersteunen bij het ontwikkelen en verbeteren van hun vaardigheden en competenties (Gagné & Deci, 2005). Dit kan onder meer training en opleidingsmogelijkheden, mentorschap, en uitdagende taken omvatten. Door werknemers de nodige middelen en kansen te bieden om hun competentie te vergroten, kunnen werkgevers bijdragen aan de behoefte aan competentiebevrediging en verbeterde werkprestaties. Ook het stimuleren van een positieve en ondersteunende werkcultuur kan de sociale verbondenheid en relaties tussen werknemers versterken (Van den Broeck et al., 2008). Dit kan worden bereikt door teambuildingactiviteiten, het bevorderen van samenwerking en het aanmoedigen van open communicatie en feedback tussen teamleden. Het bevorderen van een gevoel van

verbondenheid kan de behoefte aan sociale verbondenheid bevredigen en de tevredenheid en betrokkenheid van werknemers vergroten.

Beperkingen en Toekomstig Onderzoek

Ondanks de methodologische kracht van het hebben van gegevens van veel verschillende afdelingen binnen Lentis, wat de generaliseerbaarheid binnen Lentis ten goede komt, zijn er ook enkele beperkingen die in verder onderzoek naar de psychologische basisbehoeftebevrediging kunnen worden aangepakt voor een beter vervolgonderzoek. Ten eerste is het onderzoek een cross-sectioneel ontwerp, waardoor het moeilijk is om oorzaak en gevolg vast te stellen. Het onderzoek geeft bijvoorbeeld geen ruimte voor conclusies wat de groei/daling van ontwikkeling in kaart brengt na verloop van de psychologische basisbehoeftebevrediging.

Verder kan door de aard van de onderzoeksopzet niet geconcludeerd worden dat de uitkomst van toepassing is op alle organisaties (Gorjanc et al., 2018). Er kan bijvoorbeeld niet geconcludeerd worden dat de werkprestaties die de respondent uit de zorgsector ervaart vergelijkbaar is met de die in callcenters. Dit komt doordat de organisaties anders werken en de werkprestaties niet hetzelfde zijn. Bovendien kunnen andere onderzoeken andere onderzoeksmethoden overwegen zoals een experimenteel onderzoeksdesign om onze bevindingen te vergelijken. Een derde beperking van dit onderzoek is dat het moest worden uitgevoerd in een relatief korte tijd (d.w.z. een jaar), waardoor de steekproef relatief klein is. Ondanks het feit dat de steekproef een hoge diversiteit heeft doordat deze bestaat uit veel verschillende teams (wat de representativiteit ten goede komt), maakt dit de betrouwbaarheid van de resultaten misschien onvoldoende.

Ook is er binnen dit onderzoek gebruik gemaakt van gegevens uit één bron. De vragenlijst is gebruikt om verschillende aspecten van een onderwerp te meten, zoals attitudes, gedragingen of demografische gegevens. Alle antwoorden en informatie van de deelnemers

worden verzameld en opgeslagen op één plaats, wat het gemakkelijk maakt om analyses uit te voeren en verbanden tussen de variabelen te onderzoeken. Het gebruik van gegevens uit één bron kan voordelen hebben, zoals het verminderen van dataverlies en inconsistenties, het verbeteren van de gegevenskwaliteit en het vereenvoudigen van het analyseproces. Het kan echter ook beperkingen hebben, zoals het risico van vertekeningen als gevolg van selectieve respons of het ontbreken van variabelen die op andere bronnen worden geregistreerd.

Daarnaast is er geen onderzoek uitgevoerd naar "need strength," oftewel de sterkte van de behoeften. De sterkte van de behoeften verwijst naar de mate waarin individuen hun behoeften ervaren en voelen (Deci & Ryan, 2000). Het meten van de sterkte van de basisbehoeften had mogelijk relevant kunnen zijn is een studie als deze. Een laatste beperking van het onderzoek is de keuze om zo kort mogelijke instrumenten te gebruiken om de respons te verhogen. Hierdoor kan echter de betrouwbaarheid van de metingen soms wat lager zijn, en bestaat het risico dat bepaalde vragen niet alle aspecten van de begrippen voldoende dekken.

Om een vervulling van onze psychologische basisbehoeften te bereiken, is het van cruciaal belang dat toekomstig onderzoek gericht is op het verkennen van methoden om de relatie tussen deze basisbehoeftenbevrediging en werkprestaties op significante wijze te beïnvloeden. Door te onderzoeken hoe we de bevrediging van onze psychologische basisbehoeften kunnen vergroten, kunnen we een aanzienlijke verbetering realiseren in de mate waarin werkprestaties toenemen.

Conclusie

Samen leveren bevindingen binnen dit onderzoek een aantal belangrijke bijdragen aan de literatuur over de psychologische basisbehoeftenbevrediging, motivatie, psychologische flexibiliteit en werkprestaties. Dit onderzoek bevestigt dat er een positieve relatie bestaat tussen de bevrediging van psychologische basisbehoeften en werkprestaties, wat in overeenstemming is met voorgaand onderzoek. Opvallend is dat intrinsieke motivatie

fungeerde als een mediator in de relatie tussen basisbehoeftebevrening en werkprestaties, terwijl extrinsieke motivatie dat niet deed. Dit benadrukt het belang van het ervaren van een innerlijk verlangen om te presteren, in plaats van te worden gedreven door externe beloningen of druk. Hoewel psychologische flexibiliteit niet bleek te fungeren als een moderator in de relatie tussen de basisbehoeftebevrening en autonome motivatie, is het essentieel dat organisaties aandacht besteden aan hoe psychologische flexibiliteit wordt gestimuleerd bij hun werknemers. Toekomstig onderzoek zou baat hebben bij longitudinale studies en het onderzoeken van de sterkte van de behoeften om een dieper inzicht te krijgen in de dynamiek van psychologische basisbehoeftebevrening en werkprestaties. Al met al biedt dit onderzoek waardevolle inzichten voor organisaties en werkgevers om een positieve werkomgeving te creëren die de basisbehoefte van werknemers ondersteunt, wat kan leiden tot verbeterde prestaties en welzijn op de werkplek. Door zich te richten op de behoeftebevrening van werknemers, kunnen organisaties een win-win situatie creëren waarin zowel werknemers als de organisatie als geheel floreren.

Referenties

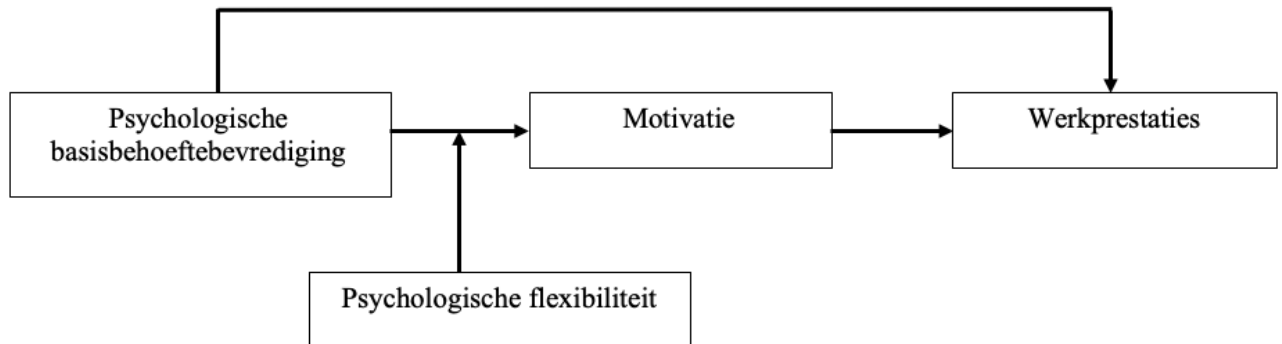
- Autin, K. L., Herdt, M. E., Garcia, R. G., & Ezema, G. N. (2022). Basic psychological need satisfaction, autonomous motivation, and meaningful work: A self-determination theory perspective. *Journal of Career Assessment, 30*(1), 78–93. <https://doi-org.proxy-ub.rug.nl/10.1177/10690727211018647>
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology, 34*(10), 2045-2068.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W.H. Freeman and Company.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin, 117*(3), 497-529.
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35-70). Jossey-Bass.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The ‘what’ and ‘why’ of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227-268.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology, 49*(3), 182-185.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country. *Personality and Social Psychology Bulletin, 27*(8), 930-942.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). The ‘what’ and ‘why’ of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*, 319-338.

- Doorley, J. D., Goodman, F. R., Kelso, K. C., & Kashdan, T. B. (2020). Psychological flexibility: What we know, what we do not know, and what we think we know. *Social and Personality Psychology Compass*, *14*(12), 1–11. <https://doi-org.proxy-ub.rug.nl/10.1111/spc3.12566>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, *26*(4), 331-362
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspley, A. K., & Westbye, C. (2015). The multidimensional work motivation scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *24*(2), 178-196.
- Gorjanc, G., Gaynor, R. C., & Hickey, J. M. 2018. Optimal cross selection for long-term genetic gain in two-part programs with rapid recurrent genomic selection. *Theoretical and Applied Genetics*, *131*(9), 1953-1966.
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, *21*(3), 51-63.
- Häntze, B. (2017). Het effect van betrokkenheid op de relatie tussen sterke overtuigingen en houding ten opzichte van vleesconsumptie (Masterscriptie).
- Hayes, A. F. (2018). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (2nd ed.). The Guilford Press.
- Hui, W. C., Sun, J., & Yim, H. K. (2019). Psychological flexibility moderates the relationship between basic psychological need satisfaction and work performance. *Journal of Business and Psychology*, *34*(2), 197-212.
- Ilardi, B. C., Leone, D., Kasser, T., & Ryan, R. M. (1993). Employee and supervisor ratings of motivation: Main effects and discrepancies associated with job satisfaction and

- adjustment in a factory setting. *Journal of Applied Social Psychology*, 23(20), 1789-1805.
- Kasser, T., Davey, J., & Ryan, R. M. (1992). Motivation and employee-supervisor discrepancies in a psychiatric vocational rehabilitation setting. *Rehabilitation Psychology*, 37(2), 125-139.
- Lapointe, L., & Rivard, S. (2005). A multilevel model of resistance to information technology implementation. *MIS Quarterly*, 29(3), 461-491.
- Matsumoto, H., & Takenaka, K. (2022). Relationship between basic psychological needs and exercise motivation in Japanese adults: An application of self-determination theory. *Japanese Psychological Research*, 64(4), 385–396. <https://doi-org.proxy-ub.rug.nl/10.1111/jpr.12336>
- Neves, P. (2009). Readiness for change: Contributions for employee's level of individual change and turnover intentions. *Journal of Change Management*, 9(2), 215-231.
- Ng, T. W., Sorensen, K. L., Eby, L. T. (2012). Locus of control at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 33(7), 899-917. <https://doi.org/10.1002/job.1779>
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.
- Parfyonova, N. M., Meyer, J. P., Espinoza, J. A., Anderson, B. K., Cameron, K. A., Daljeet, K. N., & Vaters, C. (2019). Managerial support for employees' psychological needs: A multidimensional approach. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, 51(2), 122–134. <https://doi-org.proxy-ub.rug.nl/10.1037/cbs0000126.supp> (Supplemental)

- Powers, T. A., Koestner, R., Zuroff, D. C. (2007). Self-criticism, motivation, and goal pursuit. *Journal of Social and Clinical Psychology, 26*(7), 826-840.
- Pulakos, E. D., Schmitt, N., Dorsey, D. W., Arad, S., Borman, W. C., Hedge, J. W., & Kamp, J. D. (2002). Predicting individual job performance: A review and integration. *Human Resource Management Review, 12*(2), 295-320.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness. Guilford Press.
- Tremblay, M., Blanchard, C., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement, 41*(4), 213–226. <https://doi.org/10.1037/a0015167>
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2018). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 91*(1), 126-150.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2008). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 81*(2), 251-270.
- Van der Klink, J. J. L., Blonk, R. W. B., Schene, A. H., & Van Dijk, F. J. H. (2001). The benefits of interventions for work-related stress. *American Journal of Public Health, 91*(2), 270-276. doi: 10.2105/AJPH.91.2.270
- Van Mierlo, T., Van der Meer, L., Voskes, Y., Berkvens, B., Stavenuiter, B & Van Weeghel, J. (2016). *De kunst van ART*. De Tijdstroom Uitgeverij.

- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology, 85*(1), 132-142.
- Wang, M., Chen, J., & Wu, J. (2020). The relationship between need satisfaction at work and employee performance: The mediating role of work well-being. *Social Behaviour and Personality. An international journal, 48*(2), e9042.
- Williams, G. C., Deci, E. L. (1996). Internalization of biopsychosocial values by medical students: A test of self-determination theory. *Journal of Personality and Social Psychology, 70*(4), 767-779.
- Wörtler, B. (2021). Enhancing Blended Working Arrangements and Individual Work Performance. [Thesis fully internal (DIV), University of Groningen]. University of Groningen. <https://doi.org/10.33612/diss.170826946>

Figuur 1*Representatie van het Onderzoeksmodel*

Tabel 1

Descriptieve Statistieken en Correlaties tussen Variabelen

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Autonomie	3.99	0.59								
2. Competentie	3.73	0.60	.57**							
3. Verbondenheid	3.53	0.47	.62**	.42**						
4. Extrinsieke motivatie	3.42	0.64	.18*	.13	.13					
5. Intrinsieke motivatie	3.96	0.56	.41**	.59**	.27**	.19*				
6. Psychologische flexibiliteit	2.23	0.60	.22**	.27**	-.13	.07	.38**			
7. Herstelgericht werken	3.86	0.44	.39**	.45**	.39**	.05	.34**	-.13		
8. Werkprestatie	3.69	0.44	.41**	.45**	.45**	.06	.37**	-.07	.32**	

Noot. * $p < .05$; ** $p < .0$

Tabel 2

Voorwaardelijke Indirecte Verbanden tussen Psychologische Basisbehoeftebevrening op Werkprestaties, Gemedieerd door Extrinsieke en Intrinsieke Motivatie

	Niveau Psychologische Flexibiliteit								
	Laag			Middel			Hoog		
	95%CI:			95%CI:			95%CI:		
	<i>B</i>	<i>LB</i>	<i>UP</i>	<i>B</i>	<i>LB</i>	<i>UB</i>	<i>B</i>	<i>LB</i>	<i>UB</i>
PB → EM → Werk									
Autonomie	-.01	-.06	.02	-.01	-.04	.02	-.01	-.04	.02
Competentie	-.00	-.03	.02	-.00	-.02	.02	-.00	-.02	.01
Verbondenheid	-.01	-.05	.02	-.01	-.04	.02	-.01	-.05	.02
PB → IM → Werk									
Autonomie	.06*	.00	.14	.06 *	.01	.14	.07*	.01	.17
Competentie	.06	-.04	.15	.06	-.03	.16	.07	-.03	.17
Verbondenheid	.05	-.01	.13	.06*	.01	.13	.06*	.01	.16

Noot. PB = Psychologische basisbehoeftebevrening, EM = Extrinsieke Motivatie, IM = Intrinsieke Motivatie. Voorspellers werden gestandaardiseerd. De indirecte relatie werd gemedieerd door Psychologische flexibiliteit. * $p < .05$; ** $p < .01$

Tabel 3

Voorwaardelijke Indirecte Verbanden tussen Psychologische Basisbehoeftebevrening op Herstelgericht Werken, Gemedieerd door Extrinsieke en Intrinsieke Motivatie

	Niveau Psychologische Flexibiliteit								
	Laag			Middel			Hoog		
	95%CI:			95%CI:			95%CI:		
	<i>B</i>	<i>LB</i>	<i>UB</i>	<i>B</i>	<i>LB</i>	<i>UB</i>	<i>B</i>	<i>LB</i>	<i>UB</i>
PB → EM → Werk									
Autonomie	-.01	-.07	.03	-.01	-.05	.02	-.01	-.05	.02
Competentie	-.00	-.04	.03	-.00	-.03	.02	-.00	-.02	.02
Verbondenheid	-.01	-.04	.02	-.01	-.04	.02	-.01	-.06	.03
PB → IM → Werk									
Autonomie	.06*	.00	.12	.06 *	.01	.12	.06*	.01	.15
Competentie	.05	-.05	.14	.05	-.06	.14	.05	-.06	.14
Verbondenheid	.05	-.01	.13	.06*	.01	.13	.06*	.01	.15

Noot. PB = Psychologische basisbehoeftebevrening, EM = Extrinsieke Motivatie, IM = Intrinsieke Motivatie. Voorspellers werden gestandaardiseerd. De indirecte relatie werd gemedereerd door Psychologische flexibiliteit. * $p < .05$; ** $p < .01$

Bijlage A

Vragenlijst



**rijksuniversiteit
groningen**

Onderzoek naar de Effecten van Werkbehoeften bevrediging op het Werk

U bent van harte uitgenodigd om deel te nemen aan dit onderzoek, omdat u in dienst bent bij GGZ Lentis. Deze studie onderzoekt welke invloed de vervulling van de psychologische basisbehoeften (autonomie, verbondenheid & competentie) hebben op werkprestatie. Ook wordt er gekeken wat de invloed is van motivatie en psychologische flexibiliteit. Het onderzoeksplan is beoordeeld door de Ethische Commissie Psychologie (ECP) van de Universiteit van Groningen. De onderzoeker van dit onderzoek is Roy Merkus, masterstudent Arbeids- en Organisationspsychologie bij de Rijksuniversiteit Groningen.

Moet ik deelnemen aan dit onderzoek?

Deelname aan het onderzoek is vrijwillig. Uw toestemming is echter wel nodig. Lees daarom deze informatie zorgvuldig door. Pas daarna beslist u of u wilt deelnemen. Als u besluit niet deel te nemen, hoeft u niet uit te leggen waarom en er zullen geen negatieve consequenties voor u zijn. U hebt dit recht te allen tijde, ook nadat u hebt ingestemd met deelname aan het onderzoek.

Waarom dit onderzoek?

Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen of er een verband is tussen psychologische basisbehoeften vervulling en werkprestatie.

Wat vraag ik u tijdens het onderzoek?

Voordat u deze vragenlijst invult, wordt u gevraagd om toestemming te geven voor deelname. Daarna volgen er een aantal demografische vragen. Ook zult u stellingen tegen komen waarna u mag aangeven in hoeverre u het met de stelling eens bent. Dit onderzoek duurt ongeveer 5 minuten.

Wat zijn de gevolgen van deelname?

Met uw deelname draagt u bij aan onderzoek naar de psychologie van werkprestaties. De tijdsinvestering is relatief laag en er zijn geen bekende negatieve risico's van deelname. Er is geen geldelijke vergoeding voor deelname aan dit onderzoek.

Wat moet u nog meer weten?

U mag altijd vragen stellen over het onderzoek: nu, tijdens het onderzoek, en na afloop van het onderzoek. Dat kan door te mailen naar i.r.merkus@student.rug.nl. Heeft u vragen/zorgen over uw rechten als onderzoek deelnemer of over de uitvoering van het onderzoek? U kunt ook contact opnemen met de Commissie Ethiek van de Faculteit Gedrags- en Maatschappijwetenschappen van de Rijksuniversiteit Groningen: ec-bss@rug.nl. Als onderzoek deelnemer heeft u recht op een kopie van deze onderzoek informatie.

GEÏNFORMEERDE TOESTEMMING

"De effecten van werkbehoeftebevrediging op het werk" Ik heb de informatie over het Onderzoek gelezen. Ik heb voldoende gelegenheid gehad om er vragen over te stellen. Ik begrijp waar het onderzoek over gaat, wat er van mij gevraagd wordt, welke gevolgen deelname kan hebben en wat mijn rechten als deelnemer zijn. Ik begrijp dat deelname aan het onderzoek vrijwillig is. Ik kies er zelf voor om deel te nemen. Ik kan stoppen met deelnemen op elk moment. Als ik stop, hoef ik niet uit te leggen waarom. Stoppen zal geen negatieve gevolgen hebben voor mij. Hieronder geef ik aan waar ik mee instem.

Toestemming voor deelname aan het onderzoek:

- Ja, ik geef toestemming voor deelname
- Nee, ik geef geen toestemming van deelname

Deze vragenlijst zal beginnen met een aantal algemene vragen.

Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw
- Anders
- Wil ik niet zeggen

Wat is uw leeftijd? jaar

Hoeveel jaar bent u in dienst bij Lentis? jaar

Welke functie binnen Lentis heeft u?

- Begeleider
- Behandelaar
- Teamleider
- Onderzoeker
- Anders, namelijk

Nu volgen er een aantal stellingen over de werkbehoefte van werknemers. De bedoeling is om aan te geven hoe sterk u het eens of juist oneens bent met de stellingen. Gebruik de volgende schaal bij het beantwoorden van de stellingen.

1.	2.	3.	4.	5.
Sterk mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Sterk mee eens

Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen:

1) Ik heb het gevoel dat ik kan bijdragen aan de manier waarop mijn werk wordt gedaan.	1.	2.	3.	4.	5.
2) Ik ben vrij om mijn ideeën en meningen op het werk te uiten.	1.	2.	3.	4.	5.
3) Op het werk wordt rekening gehouden met mijn gevoelens.	1.	2.	3.	4.	5.
4) Ik heb het gevoel dat ik mezelf kan zijn op het werk.	1.	2.	3.	4.	5.
5) Mensen op het werk zeggen me dat ik goed ben in wat ik doe.	1.	2.	3.	4.	5.
6) Ik kan op mijn werk interessante nieuwe vaardigheden leren.	1.	2.	3.	4.	5.

7) Ik heb een gevoel van voldoening van mijn werk.	1.	2.	3.	4.	5.
8) Ik kan goed opschieten met mensen op het werk.	1.	2.	3.	4.	5.
9) Ik beschouw de mensen met wie ik werk als mijn vrienden.	1.	2.	3.	4.	5.
10) De mensen op het werk geven om mij.	1.	2.	3.	4.	5.
11) De mensen op het werk zijn vriendelijk tegen mij.	1.	2.	3.	4.	5.

Nu volgen er een aantal stellingen over Motivatie. Geef op de onderstaande schaal aan in hoeverre elk van de volgende punten overeenkomt met de redenen waarom u momenteel betrokken bent bij Lentis.

Gebruik de volgende schaal bij het beantwoorden van de stellingen.

1. Sterk mee oneens 2. Oneens 3. Neutraal 4. Eens 5. Sterk mee eens

Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen:

Ik doe het werk bij Lentis, omdat...

1) Het inkomen dat het mij oplevert goed is.	1.	2.	3.	4.	5.
2) Ik veel plezier beleef aan het leren van nieuwe dingen.	1.	2.	3.	4.	5.
3) Ik voldoening ervaar bij het aannemen van interessante uitdagingen.	1.	2.	3.	4.	5.
4) Ik er geld mee kan verdienen.	1.	2.	3.	4.	5.
5) Ik voldoening ervaar uit het succesvol afronden van moeilijke taken.	1.	2.	3.	4.	5.
6) Dit soort werk mij zekerheid geeft.	1.	2.	3.	4.	5.

Nu volgen er een aantal stellingen over Psychologische flexibiliteit. Geef op de onderstaande schaal aan in hoeverre elk van de volgende punten overeenkomt met de redenen waarom u momenteel betrokken bent bij Lentis.

Gebruik de volgende schaal bij het beantwoorden van de stellingen.

1. Sterk mee oneens 2. Oneens 3. Neutraal 4. Eens 5. Sterk mee eens

Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen:

1) Ik verveel me liever dan dat ik verrast word.	1.	2.	3.	4.	5.
--	----	----	----	----	----

2) Over het algemeen is verandering goed.	1.	2.	3.	4.	5.
---	----	----	----	----	----

3) Ik heb liever een dag met veel routine dan een dag vol met onverwachte gebeurtenissen.	1.	2.	3.	4.	5.
--	----	----	----	----	----

4) Als ik te horen krijg dat er een belangrijke verandering komt, zou ik me gestrest voelen.	1.	2.	3.	4.	5.
---	----	----	----	----	----

5) Als ik op de hoogte wordt gesteld van een verandering van plan van aanpak, raak ik gespannen.	1.	2.	3.	4.	5.
---	----	----	----	----	----

6) Als zaken niet volgens plan verlopen, ervaar ik stress.	1.	2.	3.	4.	5.
--	----	----	----	----	----

Nu volgen er een aantal stellingen over Herstelgericht werken. Geef op de onderstaande schaal aan in hoeverre elk van de volgende punten overeenkomt met de redenen waarom u momenteel betrokken bent bij Lentis.

Gebruik de volgende schaal bij het beantwoorden van de stellingen.

1.	2.	3.	4.	5.
Sterk mee oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Sterk mee eens

Geef aan in hoeverre u het eens bent met de volgende stellingen:

1) Ik vind het leuk om Herstelgericht te werken volgens het ART-model.	1.	2.	3.	4.	5.
---	----	----	----	----	----

2) Ik zet mij in (samen met mijn team) voor maatschappelijk herstel.	1.	2.	3.	4.	5.
---	----	----	----	----	----

3) Er is binnen ons team voldoende kennis beschikbaar om herstelgericht te werken.	1.	2.	3.	4.	5.
---	----	----	----	----	----

4) Er zijn voldoende middelen beschikbaar om herstelgericht te werken.	1.	2.	3.	4.	5.
---	----	----	----	----	----

5) Ik ben altijd aanwezig als ik aanwezig hoor te zijn	1.	2.	3.	4.	5.
--	----	----	----	----	----

6) Ik reageer persoonlijk op gevoelens en emoties van cliënten.	1.	2.	3.	4.	5.
7) Ik maak ruimte voor het eigen verhaal van de cliënt.	1.	2.	3.	4.	5.
8) Ik herken, stimuleer en benut de eigen kracht van de cliënt.	1.	2.	3.	4.	5.
9) Ik erken, benut en stimuleer de ervaringsdeskundigheid van de cliënt.	1.	2.	3.	4.	5.
10) Ik erken, benut en stimuleer de ondersteuning van de cliënt door belangrijke anderen.	1.	2.	3.	4.	5.
11) Ik werk volgens de triade (cliënt, professional & familie/ naasten).	1.	2.	3.	4.	5.
12) Ik voel mij een professional in mijn vak.	1.	2.	3.	4.	5.
<i>In de afgelopen 3 maanden...</i>					
1) Slaagde ik erin mijn werk zo te plannen dat het op tijd klaar was.	1.	2.	3.	4.	5.
2) Was mijn planning optimaal	1.	2.	3.	4.	5.
3) Hield ik rekening met de resultaten die ik met mijn werk moest bereiken.	1.	2.	3.	4.	5.
4) Was ik in staat om hoofdzaken van bijzaken op het werk te scheiden.	1.	2.	3.	4.	5.
5) Wist ik de juiste prioriteiten te stellen.	1.	2.	3.	4.	5.
6) Kon ik mijn werk goed uitvoeren met minimale tijd en moeite.	1.	2.	3.	4.	5.
7) Was de samenwerking met anderen zeer productief.	1.	2.	3.	4.	5.
8) Nam ik extra verantwoordelijkheden op me.	1.	2.	3.	4.	5.

9) Nam ik uitdagende taken aan, wanneer beschikbaar.	1.	2.	3.	4.	5.
10) Bleef ik zoeken naar nieuwe uitdagingen in mijn werk.	1.	2.	3.	4.	5.
11) Deed ik meer dan van mij werd verwacht.	1.	2.	3.	4.	5.
12) Zocht ik actief naar manieren om mijn prestaties op het werk te verbeteren.	1.	2.	3.	4.	5.

Mijn antwoorden zijn bruikbaar binnen dit onderzoek.

- Ja
- Nee

Ruimte voor eventuele opmerkingen

.....

.....

.....

.....

Dit is einde van het onderzoek. Ik dank u hartelijk voor uw medewerking!