



# DE IMPACT VAN CONTROLEGEORIËNTEERDHEID OP HET VERBAND TUSSEN AUTONOMIE EN ARBEIDSTEVREDENHEID

DE INVLOED VAN PERSOONLIJKE WAARDEN OP WERKUITKOMSTEN

**Masterthesis Sociologie (FSW S495)  
Arbeid Organisatie Management  
Faculteit der Sociale Wetenschappen**

**A.J.A. Brugmans  
Studentnummer 377014  
Rotterdam, juni 2015**

**Masterthesis Sociologie (FSW S495)  
Arbeid Organisatie Management  
Faculteit der Sociale Wetenschappen**

**Afstudeerbegeleiders  
Prof. dr. F. Koster &  
Prof. dr. P. Mascini**

**Rotterdam, juni 2015**

## VOORWOORD

In september 2012, op het moment dat mijn zoon Olaf naar de basisschool ging, ben ik na 15 jaar weer gaan studeren. Ik zocht inspiratie naast mijn werk en was op zoek naar verbreding in mijn rol als huisvesting consultant. Sociologie aan de Erasmus Universiteit is een goede keuze gebleken. Het waren inspirerende, interessante jaren en het aangeboden masterprogramma heeft me niet alleen verrijkt in mijn rol als consultant, maar zeker ook als mens. Ik wil Ferry Koster hartelijk bedanken voor de begeleiding tijdens het afstudeerproces. Onze eerste afspraak over het afstudeertraject eindigde in het Havenziekenhuis. Gelukkig is het scriptietraject zonder verdere ongelukken verlopen, alhoewel het proces zeker niet altijd gemakkelijk was.

Tijdens de pre-master besepte ik pas goed hoe intensief een master kan zijn. De combinatie van studeren, een drukke baan en een gezin is jongleren voor gevorderden. De Sint schreef me de woorden: 'sociologie klinkt in de basis vrij sociaal, maar als je het eenmaal studeert verandert dat allemaal' en mijn dochter Isa zei vorige zomer: 'mam, waarom stop je er niet gewoon mee als je er zoveel moeite mee hebt'. Allebei pakkende, terechte feedback van de mensen die me lief zijn. Gelukkig heb ik doorgezet en kijk ik uit naar een periode zonder studiedruk. Lieve Edgar, Isa en Olaf, dank voor jullie begrip en vanzelfsprekendheid dat ik de master positief zou afronden. Dank ook aan Lia, mijn ouders, (studie)vrienden, burens, collega's en de mensen van 'Good Place' voor de support, interesse, motiverende woorden en het uitgesproken vertrouwen.

Auke Brugmans

Rotterdam, juni 2015

## INHOUDSOPGAVE

<b>1</b>	<b>INLEIDING</b> .....	<b>6</b>
1.1	CENTRALE VRAAG.....	7
1.2	RELEVANTIE .....	7
<b>2</b>	<b>THEORETISCH KADER</b> .....	<b>9</b>
2.1	ARBEIDSTEVREDENHEID .....	9
2.2	AUTONOMIE .....	10
2.3	FIT- EN CONGRUENTIE THESE .....	11
2.4	CONTROLEGEORIËNTEERDHEID.....	12
<b>3</b>	<b>METHODOLOGIE</b> .....	<b>14</b>
3.1	MEETINSTRUMENTEN .....	14
3.2	OPERATIONALISATIE .....	14
3.3	ANALYSESTRATEGIE .....	17
<b>4</b>	<b>RESULTATEN</b> .....	<b>18</b>
4.1	BESCHRIJVENDE STATISTIEK .....	18
4.2	RESULTATEN REGRESSIEANALYSE .....	20
<b>5</b>	<b>AFWEGING EN DISCUSSIE</b> .....	<b>23</b>
5.1	AUTONOMIE EN ARBEIDSTEVREDENHEID .....	23
5.2	DE IMPACT VAN CONTROLEGEORIËNTEERDHEID .....	24
5.3	THEORETISCHE IMPLICATIES.....	25
5.4	BEPERKINGEN.....	26
5.5	PRAKTISCHE IMPLICATIES .....	26
<b>6</b>	<b>REFERENTIES</b> .....	<b>28</b>

## SAMENVATTING

In dit onderzoek is beargumenteerd en aangetoond dat controlegeoriënteerdheid het verband tussen autonomie en arbeidstevredenheid beïnvloedt. In het onderzoek zijn twee hypothesen getoetst: (1) er bestaat een positief verband tussen autonomie in het werk en arbeidstevredenheid; (2) controlegeoriënteerdheid verzwakt het verband tussen autonomie en arbeidstevredenheid. Het onderzoek is gebaseerd op European Social Survey data uit 2010 (N=921). Beide hypothesen vinden ondersteuning in het onderzoek. Opmerkelijk is dat mensen met een dienstverband minder arbeidstevreden zijn dan mensen werkzaam voor een eigen of familiebedrijf. Daarnaast blijkt uit de regressieanalyse dat mensen met autonomie in het werk een hogere arbeidstevredenheid ervaren. Het onderzoek toont aan dat dit effect klein is voor de mensen met veel controlegeoriënteerdheid. Zij ervaren weinig baat van autonomie. In het onderzoek zijn geen aanwijzingen gevonden dat zij autonomie als een last ervaren. Voor mensen met weinig controlegeoriënteerdheid blijkt dat autonomie een groot effect heeft op arbeidstevredenheid. Zij blijken gevoelig voor autonomie in het werk.

Sleutelwoorden: arbeidstevredenheid; autonomie; controlegeoriënteerdheid; fit en congruentie these; waardencirkel van Schwartz

## ABSTRACT

In this study it is argued and demonstrated that individual orientations, specifically control orientation, affect the relationship between job autonomy and job satisfaction. Two hypotheses are tested: (1) autonomy is positively related to job satisfaction; (2) control orientation weakens this relation. The research is based on the European Social Survey data of 2010 (N=921). Both hypotheses are supported by the results of the regression analyses. Autonomy partly explains the variance in job autonomy. Remarkable is the high impact of the employment relationship; regular employees are less satisfied than self-employed people or people working for a family business. Furthermore the results of the study show that people with a high control orientation do not significantly benefit from autonomy. However autonomy does not burden them either. Finally, the results of the research demonstrate that people with a low score on control orientation appreciate job autonomy. Autonomy is a prominent part of their job satisfaction. People with a lower score on control orientation seem sensitive to job autonomy.

Keywords: Job satisfaction; autonomy; control orientation, person-environment fit, values of Schwartz

# 1 INLEIDING

---

Als gevolg van maatschappelijke veranderingen worden in Nederland binnen veel organisaties nieuwe vormen van werken geïntroduceerd. Eén van de belangrijkste kenmerken van innovatieve werkvormen is de toename in vrijheid en verantwoordelijkheid (Van Yperen, Rietzschel & De Jonge, 2014), waarvan verondersteld wordt dat zij leiden tot plezierig werken en arbeidstevredenheid (Bijl, 2009). Deze veronderstelling is gebaseerd op een theorie die in de jaren '80 ontwikkeld is door Hackman & Oldman (1976). Recente publicaties concluderen echter dat taakontwerptheorieën (*workdesign*) veranderingen in werk niet goed reflecteren (Grant & Parker, 2009; Humphrey et al., 2007) en dat herontwerp van modellen noodzakelijk is. Daarnaast toont onderzoek aan (Grant & Parker, 2009; Grant, Fried & Juillerat, 2011; Rietzschel, Slijkhuis & Van Yperen, 2014) dat een positief effect van autonomie op arbeidstevredenheid niet voor iedereen gelijk is en afhankelijk is van persoonlijkheidskenmerken en -waarden. De invloed van persoonlijke waarden op het verband tussen autonomie en arbeidstevredenheid staat in het onderzoek centraal.

Het door Bijl (2009) benoemde positieve effect van autonomie op arbeidstevredenheid komt overeen met het door Hackman & Oldman (1976) ontwikkelde *Job Characteristics Model* (JCM). Het JCM vormde in de ontwikkelingen van *workdesign* de afgelopen decennia een prominente theorie (Grant, Fried, Parker & Frese, 2010). Het JCM veronderstelt dat autonomie als taakkenmerk leidt tot intrinsieke motivatie en arbeidstevredenheid (Hackman & Oldman, 1976). In een meta-analyse (Humphrey et al., 2007) wordt het verband tussen autonomie en arbeidstevredenheid bevestigd. Parker et al. (2008, 2014) concludeert dat autonomie een belangrijk element is in *workdesign*, maar benadrukt dat de betekenis van autonomie in het werk verschoven is naar een 'gevoel van vrijheid' in plaats van concrete vrijheidsgraden die in het werk gegeven worden.

Inzichten in de effecten van persoonlijke waarden op het verband tussen autonomie en arbeidstevredenheid zijn in de literatuur uiteenlopend. Een basisverklaring wordt gevonden in de *fit-en congruentie these*. Deze theorie veronderstelt dat mensen zoeken naar een balans of 'fit' tussen individuele waarden en de eisen vanuit de omgeving. Volgens Judge (1994) zal in geval van een onbalans, de medewerker minder arbeidstevreden zijn. In nieuwe vormen van werken wordt autonomie breed geïntroduceerd, waarbij er weinig aandacht is voor de diversiteit in waarden tussen individuen (Van Yperen, Rietzschel & De Jonge, 2014). In de literatuur zijn aanwijzingen gevonden dat de waarde van controlegeoriënteerdheid niet in overeenstemming is met autonomie (Grant, Fried & Juillerat, 2011; Parker, 2014) en dus zal leiden tot een mismatch wanneer autonomie in het werk ervaren wordt. In het onderzoek wordt de impact van de controlegeoriënteerdheid op het verband tussen autonomie en arbeidstevredenheid nader onderzocht.

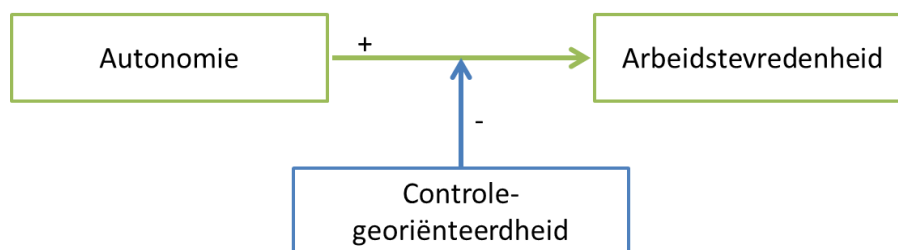
## 1.1 CENTRALE VRAAG

Op basis van de fit- en congruentie these wordt aangenomen dat medewerkers streven naar overeenstemming tussen persoonlijke waarden en de eisen die vanuit de omgeving worden gesteld (Judge, 1994). Wanneer de individuele behoeften en eisen vanuit de omgeving in harmonie zijn, zal de medewerker meer tevreden zijn dan wanneer sprake is van disharmonie. Met name medewerkers met een controlegeoriënteerde persoonlijkheid lijken minder geschikt om met autonomie om te gaan. De centrale vraagstelling van het onderzoek luidt: in hoeverre verzwakt controlegeoriënteerdheid het verband tussen autonomie in het werk en arbeidstevredenheid?

De centrale vraagstelling kan worden uitgesplitst naar de volgende onderzoeksvragen:

1. In welke mate leidt autonomie in het werk tot arbeidstevredenheid?
2. Verzwakt controlegeoriënteerdheid het verband tussen autonomie en arbeidstevredenheid?

Het conceptuele model behorend bij de vraagstelling is weergegeven in figuur 1.



Figuur 1: Conceptueel model

## 1.2 RELEVANTIE

### Wetenschappelijke relevantie

In de arbeidssociologie wordt arbeidstevredenheid veelvuldig bestudeerd (Knoop & Schouteten, 2006). Dit onderzoek draagt op verschillende manieren bij aan bestaand onderzoek. Ten eerste zullen de resultaten verdere inzichten geven in het verband tussen autonomie en arbeidstevredenheid en kunnen ze een aanscherping bieden van bestaande theoretische modellen en empirisch onderzoek. De resultaten zullen bijdragen in de discussie of *workdesign* theorieën relevant zijn voor de huidige situatie in Nederland. Ten tweede wordt in de studie getoetst of controlegeoriënteerdheid het verband tussen autonomie en arbeidstevredenheid verzwakt. Dit is een aanvulling op en gedeeltelijke replica van studies van Rietzschel, Slijkhuis & Van Yperen (2014).

In het onderzoek wordt controlegeoriënteerdheid gekoppeld aan de waardencirkel van Schwartz en arbeidstevredenheid, deze koppeling is voor zover bekend niet eerder gemaakt. Tot slot dragen de resultaten van de studie bij aan de wetenschappelijke inzichten over de werking van autonomie als een relevant element van nieuwe manieren van werken.

### Maatschappelijke relevantie

In veel organisaties in Nederland worden nieuwe manieren van werken geïntroduceerd. Naast wetenschappelijke publicaties wordt in veel vakbladen en op (sociale) media, zowel op het gebied van HR, facilitair als ICT, over de positieve en negatieve opbrengsten gesproken. Opvallend is dat bij de implementatie van nieuwe vormen van werken weinig aandacht wordt gegeven aan de individuele verschillen en voorkeuren van de medewerkers. De resultaten van de studie zullen organisaties en haar medewerkers bewuster maken van de werking van autonomie in het werk. In een tijd waarin beschikbare arbeidskrachten schaars worden (Bijl, 2009) en maximale productiviteit wordt nagestreefd, zal elke organisatie streven naar een 'fit' tussen de medewerkers en het werk, wat zal resulteren in tevreden medewerkers. De inzichten uit de studie zullen bijdragen aan een doelgerichte inzet van autonomie.



## 2 THEORETISCH KADER

---

### 2.1 ARBEIDSTEVREDENHEID

Arbeidstevredenheid is een veel bestudeerd onderwerp in de arbeidssociologie (Judge & Ilies, 2002; Locke, 1969). Arbeidstevredenheid wordt veelal relevant geacht als maat voor de kwaliteit van arbeid. Knoop & Schouteten (2006) concluderen op basis van hun overzicht van empirische studies dat het moeilijk is om de kwaliteit van arbeid te verbeteren door alleen op arbeidstevredenheid te sturen. Vaak wordt een relatief hoge arbeidstevredenheid gemeten, waar echter kritische opmerkingen bij geplaatst kunnen worden, omdat de arbeidsomstandigheden niet optimaal zijn. Wetenschappers verklaren dit door de aanpassingstheorie (Knoop & Schouteten, 2006). De aanpassingstheorie veronderstelt dat medewerkers hun wensen en behoeften naar beneden bijstellen als de werksituatie niet voldoet. Een tweede logische redenering voor de vaak hoge arbeidstevredenheid wordt gevonden in 'de paradox van arbeidstevredenheid' (Mok, 1994). De paradox wijst op een methodische en inhoudelijke moeilijkheid om de tevredenheid van arbeid goed te meten. De betekenis die medewerkers geven aan arbeidstevredenheid is verschillend en daarnaast hebben medewerkers meestal geen alternatief voor het werk, zodat het uitspreken van tevredenheid het meest logisch lijkt. Beide op basis van logisch redeneren gevonden verklaringen, worden in de literatuur vaak gebruikt, maar zijn empirisch niet bewezen.

In de literatuur worden verschillende definities gebruikt voor arbeidstevredenheid. Locke definieert arbeidstevredenheid als 'een plezierige en positieve emotionele gemoedstoestand als gevolg van een baan of de werkervaringen'. Arbeidstevredenheid wordt door Hackman en Oldham (1976) gedefinieerd als 'de mate waarin de medewerker tevreden en blij is met zijn werk'. Arbeidstevredenheid kan ook gezien worden als de mate waarin werknemers hun werk plezierig vinden (Agho, Mueller, & Price, 1993). Overeenkomstig in alle definities is dat de mate van tevredenheid een attitude is van de medewerker. Arbeidstevredenheid is dus een subjectief fenomeen, waarin het totale complex van werkkenmerken een rol speelt. In dit onderzoek wordt de definitie van Hackman & Oldman gevolgd en arbeidstevredenheid gedefinieerd als de mate waarin medewerkers tevreden zijn over hun huidige werk.

Hackman & Oldman (1976) beschrijven in hun *job characteristics model* dat arbeidstevredenheid één van de essentiële uitkomsten is van werkkenmerken. Judge, Bono en Locke (2000) concluderen eveneens dat er een sterk verband is tussen arbeidstevredenheid en werkkenmerken. De werkkenmerken beperken zich niet tot de inhoud van het werk, maar hebben ook betrekking op de arbeidsomstandigheden, -voorwaarden en -verhoudingen (De Witte & Van Ruysseveldt, 1998). Daarnaast toont onderzoek aan dat aspecten buiten de kenmerken van arbeid invloed hebben op de

arbeidstevredenheid. Het gaat dan met name om demografische variabelen (Near, Rich & Hunt, 1987), opleidingsniveau (Reiner & Zhao, 1999), branche (Westover & Taylor, 2010) en type arbeidsovereenkomst (Markovits, Davis & Van Dick, 2010). Hieruit kan worden geconcludeerd dat individuele kenmerken van invloed zijn op arbeidstevredenheid.

Samengevat: arbeidstevredenheid hangt af van door de organisatie te beïnvloeden werkkenmerken, maar ook van niet te beïnvloeden persoonlijkheidskenmerken als behoeften en waarden. De mate waarin het werk aan de persoonlijke behoeften en waarden tegemoet komt, wordt ondanks de aanpassingstheorie en door Mok (1994) benoemde methodische en inhoudelijke 'paradox' onderzocht door de arbeidstevredenheid te meten (De Witte, 2004). Organisaties streven naar een hoge kwaliteit van arbeid om daarmee tot de beste prestaties te komen (Knoop & Schouteten, 2006). Volgens Bijl (2009) streven medewerkers onder andere naar plezierig werken. Om een succesvolle organisatie te zijn moeten beide elementen in balans zijn (Judge, 1994). Het is voor een organisatie daarmee van belang inzicht te hebben of bepaalde individuele oriëntaties invloed hebben op de effecten van werkkenmerken, wat kan leiden tot disbalans.

De impact van persoonlijkheidskenmerken op het verband tussen werkkenmerken (autonomie in het bijzonder) en arbeidstevredenheid wordt in dit onderzoek belicht. Achtereenvolgens wordt ingegaan op de persoon/werk 'fit', autonomie en de controlegeoriënteerde persoonlijkheid.

## 2.2 AUTONOMIE

Autonomie is gedefinieerd als de mate van vrijheid die medewerkers hebben bij het indelen en uitvoeren van het werk (Hackman & Oldham, 1976). Breugh (1989) onderscheidt drie vormen van autonomie: werkmethode-autonomie, de mate waarin werknemers kunnen kiezen welke procedures en methodes ze gebruiken bij het uitvoeren van hun taken; werkindeling-autonomie, de mate waarin werknemers het gevoel hebben dat ze controle hebben over de indeling, volgorde en tijdsplanning van hun taken; en werkcriteria-autonomie, de mate waarin werknemers de mogelijkheid hebben om de criteria die gebruikt worden voor het evalueren van hun functioneren aan te passen of te kiezen. Vanuit het perspectief van nieuwe manieren van werken wordt autonomie in het werk gezien als belangrijke arbeidsconditie (Peters, De Bruijn, Bakker & Van der Heijden, 2011). Zij concluderen dat autonomie in het werk een verschuiving impliceert van externe controle naar zelfmanagement. Autonomie wordt in de literatuur veelal benaderd als een positieve invloed factor op de motivatie en arbeidstevredenheid van de medewerker.

### **Autonomie en arbeidstevredenheid**

Hackman en Oldham (1976) benoemen in hun JCM vijf elementen die een positief effect hebben op werkuitkomsten. Autonomie is één van die elementen en leidt tot de werkuitkomst arbeidstevredenheid. Fried & Ferris (1987) concluderen in hun meta-analyse dat autonomie, in vergelijking met andere werkkenmerken uit het JCM, de grootste bijdrage heeft aan

arbeidstevredenheid. Het bewijs voor een positief verband tussen autonomie en tevredenheid in het werk is in verschillende onderzoeken gevonden (o.a. Fried & Ferris, 1987; Häusser, Mojzisch, Niesel, & Schulz-Hardt, 2010; Spector, 1986).

Motivatietheorieën stellen dat autonomie een universele basisbehoefte is (Deci & Ryan, 1985). Autonomie is vanuit deze basisbehoefte de perceptie het gedrag zelf te mogen bepalen, vanuit eigen interesses en waarden, en draagt daarmee bij aan de arbeidstevredenheid van medewerkers. Naast de verklaringen vanuit de motivatietheorie, worden alternatieve verklaringen voor het effect van autonomie op arbeidstevredenheid gevonden in het vergroten van eigen initiatief (Grant & Parker, 2009) of proactief gedrag (Grant, Fried & Juillerat, 2011). Meer in het algemeen wordt gesteld dat autonomie bijdraagt aan de intrinsieke motivatie van medewerkers (Ryan & Deci, 2000).

Op basis van het bovenstaande wordt de volgende hypothese afgeleid: er bestaat een positief verband tussen autonomie in het werk en arbeidstevredenheid (**hypothese 1**).

### **Autonomie en individuele verschillen**

Ondanks het feit dat veel onderzoeken een bewijs leveren voor een positief verband tussen autonomie en arbeidstevredenheid, wijzen andere onderzoeken (o.a. Rietzschel, Slijkhuis & Van Yperen, 2014) erop dat autonomie voor bepaalde groepen mensen een minder positief effect heeft en zelfs als last ervaren wordt. Ook onderzoeken naar *workdesign* (o.a. Grant & Parker, 2009; Knoop & Schouteten, 2006) concluderen dat persoonlijkheidskenmerken naast werkkenmerken van invloed zijn op de arbeidstevredenheid en dat deze vaak interacteren. Rietzschel, Slijkhuis & Van Yperen (2014) tonen aan dat het positieve effect van autonomie niet voor iedereen geldt. Zij concluderen dat slechts een deel van de werknemers profiteert van autonomie. Volgens hun onderzoek raken met name mensen met een geringe behoefte aan structuur gemotiveerd door de vrijheid en flexibiliteit van nieuwe manieren van werken. Voor mensen met een grotere behoefte aan structuur geldt dit niet. Grant, Fried & Juillerat (2011) onderscheiden moderatoren zoals karaktereigenschappen, waarden en onzekerheid om een afzwakking van het verband tussen autonomie en arbeidstevredenheid te verklaren. Parker (2014) benoemt onzekerheid als meest consistente moderator in de relatie tussen autonomie en arbeidstevredenheid. Zij benadrukt in haar onderzoek dat de behoefte aan autonomie én controle strijdig kunnen zijn.

## **2.3 FIT- EN CONGRUENTIE THESE**

In de wetenschappelijke literatuur bestaat geen twijfel over het belang van de 'fit' tussen het individu en het werk wat hij/zij uitvoert (Kristof-Brown, Zimmerman, Johnson, 2005). Het gaat daarbij om een bepaalde mate van overeenstemming tussen de behoeften, persoonlijkheid, waarden en voorkeuren van de medewerkers en de eisen die het werk aan het individu stelt. In de meta-analyse van Kristof-Brown et. al (2005) onderscheiden zij verschillende typen van 'fit': ten eerste de overeenstemming tussen het individu en zijn/haar roeping, ten tweede met het werk, ten derde met de organisatie en

ten vierde met de groep. In dit onderzoek is de 'fit', en het mogelijk ontbreken daarvan tussen het individu en het werk een verklarende theorie om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden. Want, wanneer de overeenstemming tussen het individu en het werk niet of nauwelijks aanwezig is, zal zich dat uiten in een lage arbeidstevredenheid (De Jong, Van der Velde, Jansen, 2001; Kristof-Brown et al., 2005). Edwards (1991) geeft twee benaderingen om tot een 'fit' tussen het individu en het werk te komen. Ten eerste: wanneer de medewerker bekwaam is om het werk naar behoren uit te voeren. Ten tweede: wanneer in het werk aan de behoeften, waarden, wensen en voorkeuren van medewerkers wordt voldaan. Het gaat met andere woorden om de vraag of er vanuit de medewerker behoefte is aan (objectieve) werkkenmerken, zoals autonomie.

De wisselwerking tussen de werkkenmerken en voorkeuren van mensen is door Van der Parre (1996) weergegeven in verschillende arbeidsoriëntaties. Van der Parre definieert arbeidsoriëntaties als de voorkeuren die individuen of groepen werkenden hebben voor verschillende kenmerken in het werk. Hij sluit in zijn arbeidsoriëntaties factoren die buiten het werk liggen uit. De General Causality Orientations theory (Deci & Ryan, 1985; Gagné & Deci, 2005) brengt oriëntaties in verband met motivaties. In de theorie staat centraal dat mensen vanuit verschillende oriëntaties gemotiveerd raken. In deze theorie worden autonoom-, controle- en onpersoonlijk-georiënteerde medewerkers onderscheiden. Met name voor de controlegeoriënteerde medewerkers lijkt autonomie niet positief bij te dragen aan arbeidstevredenheid.

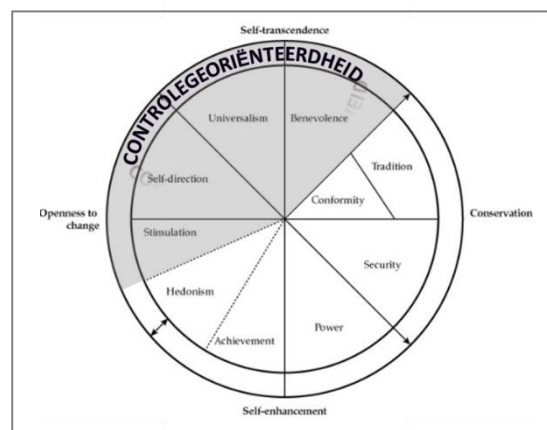
## 2.4 CONTROLEGEORIËNTEERDHEID

Persoonlijkheid en waarden zijn theoretisch te onderscheiden constructen, maar wel aan elkaar gerelateerd (Parks-Leduc, Feldman & Bardi, 2014). Waarden refereren aan de belangrijke doelen of motivaties van mensen en de sturende principes achter hun acties (*guiding principles*). Een waarde geeft aan wat een individu belangrijk vindt in het leven en dus ook in het werk. Dit heeft invloed op de manier waarop de persoon naar de omgeving kijkt en hoe de persoon omgaat met de mensen om hem/haar heen. Een toonaangevend theoretisch model om de kernwaarden van mensen in kaart te brengen is de waardencirkel van Schwartz (1999). Het model bestaat uit tien basiswaarden. De structuur van het model bestaat uit twee orthogonale dimensies. Het kernwaardenmodel impliceert dat het nastreven van een bepaalde waarde kan conflicteren met het nastreven van andere waarden (Schwartz, 2002).

Uit onderzoeken van Olesen (2011) en Ye, Zhang & Hocine (2013) blijkt dat controlegeoriënteerde mensen vaak behoudend zijn en weinig open staan voor veranderingen. Daarnaast zijn ze niet geneigd de omgeving te beïnvloeden of zich aan te passen aan beïnvloeding door de omgeving. Uit de resultaten van de recente meta-analyse van Parks-Leduc, Feldman & Bardi (2014) blijkt dat mensen met een controlegeoriënteerde persoonlijkheid zich laten leiden door anderen en niet gemotiveerd raken door het ontdekken van nieuwe dingen. Het onderzoek van Parks-Leduc et al. (2014) laat daarnaast zien dat deze mensen zich niet laten leiden door sociale gerechtigheid of het

welzijn van mensen om hen heen, noch begripvol of tolerant zijn naar anderen. De waarden van een controlegeoriënteerde persoonlijkheid zijn in disharmonie met de gewenste waarden om autonomie in het werk positief te beoordelen.

Persoonlijkheid wordt door Parks-Leduc et al. (2014) gedefinieerd als een beschrijving van een stabiel patroon in het gedrag, de gedachte en/of de emotie van een persoon. De impact van persoonskenmerken wordt in veel onderzoeken gebaseerd op de *Big 5* persoonlijkheidsdimensies, zoals door Costa & McCrae (1992) geoperationaliseerd. Deze theorie geeft vijf verschillende dimensies op basis waarvan de persoonlijkheid van mensen beschreven wordt. De waardencirkel van Schwartz is in verschillende onderzoeken gerelateerd aan de *Big 5*. Uit de resultaten van de recente meta-analyse van Parks-Leduc, Feldman & Bardi (2014) wordt afgeleid dat controlegeoriënteerde mensen weinig waarde hechten aan de waarden zelfbepaling en stimulatie. Verondersteld wordt met andere woorden dat mensen met een controlegeoriënteerde persoonlijkheid zich laten leiden door anderen en niet gemotiveerd raken door het ontdekken van nieuwe dingen. Het onderzoek van Parks-Leduc et al. laat daarnaast een sterk verband zien tussen de dimensie mildheid (*agreeableness* volgens de Big 5) en de waarden hulpvaardigheid en universalisme. Voor deze dimensie geldt dat controlegeoriënteerde mensen laag scoren op deze dimensies. In figuur 2 is controlegeoriënteerdheid gerelateerd aan de waardencirkel van Schwartz.



Figuur 2: Controlegeoriënteerdheid en de waardencirkel van Schwartz

Deci, Schwartz, Sheinman & Ryan (1981) tonen aan dat autonomie en controle verschillende oriëntaties kennen en vaak tegenstrijdig zijn. Meer in het algemeen wordt gesteld dat autonomie bijdraagt aan de intrinsieke motivatie van medewerkers (Ryan & Deci, 2000); controlegeoriënteerdheid bijdraagt aan externe oriëntaties. Wanneer individuele waarden niet overeenkomen met de gewenste waarden die het hebben van autonomie ondersteunen, lijkt het op basis van de fit en congruentie these onwaarschijnlijk dat autonomie in het werk voor deze medewerkers zal samengaan met een hoge arbeidstevredenheid. Hieruit wordt afgeleid dat individuele verschillen in kernwaarden het verband tussen autonomie en arbeidstevredenheid beïnvloeden. Verondersteld wordt dat controlegeoriënteerdheid het verband tussen autonomie en arbeidstevredenheid verzwakt (**hypothese 2**).

## 3 METHODOLOGIE

---

### 3.1 MEETINSTRUMENTEN

In het onderzoek wordt gebruik gemaakt van data uit het European Social Survey (ESS). De ESS, in Nederland ook bekend als Nationaal Opinie Onderzoek (NOO), is een internationaal vergelijkend enquêteonderzoek dat sinds 2001 iedere twee jaar wordt gehouden in Europa. De ESS meet de houdingen, overtuigingen en gedragspatronen van de bevolking in meer dan dertig landen. De ESS vragenlijst is gebaseerd op een originele vragenlijst, maar specifieke informatie zoals de lijst van politieke partijen, godsdiensten, schooltypen en burgerlijke staat is uniek voor Nederland.

ESS steekproeven zijn representatief voor alle personen van 15 jaar en ouder die in zelfstandige huishoudens in Nederland leven, ongeacht nationaliteit of taal. Personen worden geselecteerd volgens strenge statistische methoden.

Het onderzoek beperkt zich tot de Nederlandse beroepsbevolking, omdat de introductie van nieuwe vormen van werken in Nederland actueel is. Daarnaast worden cultuurverschillen tussen landen uitgesloten door het onderzoek te richten op één land. De hypothesen worden getoetst op basis van de ESS data 2010, ronde 5. Gekozen is voor deze dataset, omdat hierin een module opgenomen is over 'werk, familie en welzijn'. De dataset bevat daarom meer relevante data dan meer recente datasets van het European Social Survey.

### 3.2 OPERATIONALISATIE

**Arbeidstevredenheid.** Wanous, Reichers & Hudy (1997) hebben onderzoek gedaan naar het meten van arbeidstevredenheid met één item. Zij concluderen dat een single-item meting meer robuust is voor tevredenheid dan een schaalmeting van meerdere items, omdat het respondenten dwingt alle aspecten mee te nemen die tot arbeidstevredenheid leiden. Nagy (2002) bevestigt de conclusie dat het single-item een valide maatstaf is voor het meten van arbeidstevredenheid. De respondenten hebben geantwoord op de vraag 'hoe tevreden ben je over je huidige werk' en wordt in dit onderzoek gebruikt als single-item om arbeidstevredenheid te bepalen. Het item is gemeten met een elf-punts Likert schaal variërend van 0 = 'extreem ontevreden' tot 10 = 'extreem tevreden'.

**Autonomie.** Uit de data van het European Social Survey (ESS) wordt autonomie met drie items uit de dataset geoperationaliseerd. Aan respondenten is gevraagd aan te geven 'in hoeverre de directie op het werk hen toestaat te beslissen hoe uw dagelijks werk is georganiseerd', 'invloed uit te oefenen op beleidsbeslissingen', 'uw eigen werktempo te bepalen of te veranderen'. Alle items zijn gemeten met een elf-punts Likert schaal variërend van 0 = "geen invloed" tot 10 = "bepaal dat helemaal zelf".

Uit de factoranalyse voor de drie items blijkt dat één achterliggende factor een eigen waarde geeft van 2,23. Aangenomen wordt dat deze factor 'autonomie in het werk' is. Uit de betrouwbaarheidsberekening blijkt dat de drie genoemde items voor autonomie een betrouwbaarheidscoëfficiënt hebben van 0,82 (Cronbach's  $\alpha = 0,82$ ). Hieruit wordt geconcludeerd dat een samengestelde variabele 'autonomie' kan worden afgeleid uit de eerder genoemde drie items. Om de constante van de regressievergelijkingen beter te kunnen interpreteren wordt de variabele autonomie gecentreerd.

**Controlegeoriënteerdheid.** In de European Social Survey (ESS) maakt het waardenmodel van Schwartz onderdeel uit van de vragenlijst. Op basis van het geschetste theoretische kader is een link gelegd tussen de controlegeoriënteerde persoonlijkheid en de tien basiswaarden uit het model van Schwartz. De dataset bevat 21 persoonlijkheidsitems van de respondenten. De items worden gemeten middels een vraag waarin de respondent zich in meer of mindere mate kan identificeren met het geschetste profiel, waarbij een zes-puntschaal wordt gehanteerd (ESS, 2010), waarbij 1 = 'lijkt heel erg veel op mij' en 6 = 'lijkt helemaal niet op mij'.

De negen te gebruiken hoofditems zijn de items voor vier waarden van Schwartz. De eerste waarde is zelfbepaling (*self-direction*) ('Nieuwe ideeën bedenken en creatief zijn is belangrijk voor hem. Hij wil dingen graag op haar eigen, originele manier doen'; 'Het is belangrijk voor hem om zelf beslissingen te nemen over wat hij doet. Hij wil graag vrij en onafhankelijk van anderen zijn.'). De tweede waarde is stimulatie (*stimulation*) ('Hij houdt van verrassingen en is altijd op zoek naar nieuwe dingen om te doen. Hij vindt het belangrijk om veel verschillende dingen te doen in het leven. '; 'Hij is op zoek naar avontuur en neemt graag risico's. Hij wil een spannend leven leiden.'). De derde waarde is hulpvaardigheid (*benevolence*) ('Het is erg belangrijk voor hem om de mensen om hem heen te helpen. Hij wil zorgen voor hun welzijn. '; 'Het is belangrijk voor hem om loyaal te zijn ten opzichte van zijn vrienden. Hij wil zichzelf wijden aan de mensen die hem dierbaar zijn. ') en vierde waarde universalisme (*universalism*) ('Hij vindt het belangrijk dat iedereen in de wereld gelijkwaardig wordt behandeld. Hij vindt dat iedereen gelijke kansen in het leven moet hebben. '; 'Het is belangrijk voor hem om naar mensen te luisteren die anders zijn als hij. Zelfs als hij het niet met hen eens is, wil hij hen toch begrijpen. '; 'Hij vindt echt dat mensen goed voor de natuur moeten zorgen. Goed omgaan met het milieu is belangrijk voor hem. '). In tabel 1 zijn de waarden van Schwartz en bijbehorende items om controlegeoriënteerdheid te meten opgesomd.

Tabel 1: Items controlegeoriënteerdheid

Waarden	Items in ESS
<b>Hulpvaardigheid</b>	– Het is erg belangrijk voor hem om de mensen om hem heen te helpen. Hij wil zorgen voor hun welzijn.
	– Het is belangrijk voor hem om loyaal te zijn ten opzichte van zijn vrienden. Hij wil zichzelf wijden aan de mensen die haar dierbaar zijn.
<b>Universalisme</b>	– Hij vindt het belangrijk dat iedereen in de wereld gelijkwaardig wordt behandeld. Hij vindt dat iedereen gelijke kansen in het leven moet hebben.
	– Het is belangrijk voor hem om naar mensen te luisteren die anders zijn als hij. Zelfs als hij het niet met hen eens is, wil hij hen toch begrijpen.
	– Hij vindt echt dat mensen goed voor de natuur moeten zorgen. Goed omgaan met het milieu is belangrijk voor hem.
<b>Zelfbepaling</b>	– Nieuwe ideeën bedenken en creatief zijn is belangrijk voor hem. Hij wil dingen graag op zijn eigen, originele manier doen.
	– Het is belangrijk voor hem om zelf beslissingen te nemen over wat hij doet. Hij wil graag vrij en onafhankelijk van anderen zijn.
<b>Stimulatie</b>	– Hij houdt van verrassingen en is altijd op zoek naar nieuwe dingen om te doen. Hij vindt het belangrijk om veel verschillende dingen te doen in het leven.
	– Hij is op zoek naar avontuur en neemt graag risico's. Hij wil een spannend leven leiden.

Op basis van bovengenoemde negen variabelen wordt een samengestelde variabele 'controle georiënteerdheid' berekend door het gemiddelde van de vier waarden te nemen. Omdat individuen de vragen over waarden van Schwartz verschillend interpreteren is het noodzakelijk de scores te corrigeren (Davidov, Schmidt & Schwartz, 2008; European Social Survey, z.d.). Deze correctie wordt uitgevoerd door gecentreerde scores van de tien waarden te berekenen, rekening houdend met de individuele gemiddelde score van de 21 items.

Uit de factoranalyse voor de negen items blijkt dat één achterliggende factor een eigen waarde heeft van 2,98. Aangenomen wordt dat deze factor 'controlegeoriënteerdheid' is. Uit de betrouwbaarheidsberekening blijkt dat de negen genoemde items voor oriëntatie een betrouwbaarheidscoëfficiënt hebben van 0,74 (Cronbach's  $\alpha = 0,74$ ). Hieruit wordt geconcludeerd dat een samengestelde variabele 'controlegeoriënteerdheid' kan worden afgeleid uit de eerder genoemde negen items. De samengestelde variabele wordt berekend op basis van het gemiddelde van de vier gecentreerde waarden. Alle items zijn positief gesteld, waardoor controlegeoriënteerdheid overeenkomt met een lage score op de samengestelde variabele.

**Controlevariabelen.** In het onderzoek worden verschillende controlevariabelen gebruikt. Birdi, Allan & Warr (1997) geven inzicht in het veranderende belang van karakteristieken van werk bij het vorderen van de leeftijd van de medewerker. Hieruit blijkt dat het belang aan zekerheid toeneemt en het belang op variatie en feedback juist afneemt wanneer medewerkers ouder worden. Kooij, De Lange, Jansen & Dijkers (2008) concluderen in hun overzichtsstudie dat 'organizational age' van invloed is op de



motivatie van medewerkers. Het gaat hierbij om de leeftijd of senioriteit (in jaren) die een individu heeft in een baan. In het onderzoek wordt daarom gecontroleerd voor sekse, leeftijd, senioriteit in het werk (aantal jaren in huidige soort werk), opleidingsniveau (hoogst genoten opleiding) en arbeidsrelatie. In de regressieanalyse is in geval van dummy's (opleidingsniveau, werkrelatie) een verschil getoetst tussen respectievelijk hoog en laag opleidingsniveau en tussen mensen met een dienstverband en een eigen- of familiebedrijf.

### 3.3 ANALYSESTRATEGIE

Het verband tussen het ervaren van autonomie in het werk, arbeidstevredenheid en het effect van persoonlijke oriëntaties op deze relatie wordt in vier modellen getoetst. In model 1 wordt de directe relatie tussen autonomie in het werk en arbeidstevredenheid geanalyseerd. In model 2 worden de controlevariabelen hieraan toegevoegd. In model 3 wordt de variabele persoonlijke oriëntatie aan de regressievergelijking toegevoegd. In model 4 wordt geschat of persoonlijke oriëntatie interacteert met autonomie in het werk en arbeidstevredenheid. Omdat controlegeoriënteerdheid geen dichotome variabele is wordt ter verdieping in model 5 getoetst of de interactie kromlijng is.

## 4 RESULTATEN

### 4.1 BESCHRIJVENDE STATISTIEK

Uit de dataset van het European Social Survey 2010 is een selectie gemaakt voor alle respondenten uit Nederland die arbeid verrichten (N=1719). In de dataset van werkende Nederlanders heeft 46% ten tijde van het ESS onderzoek een baan. Dit zijn de respondenten waarvoor arbeidstevredenheid is gemeten (N=921). De analyses hebben betrekking op deze groep respondenten. De overige respondenten zijn uitgesloten. In tabel 2 zijn de karakteristieken van de dataset samengevat waarbij het gemiddelde (M), de standaarddeviatie (S.D.), de minimale en maximale waarden per variabele zijn weergegeven.

Tabel 2: beschrijvende statistiek (N=921)

Kenmerk	M	S.D.	Min	Max	Totaal
Arbeidstevredenheid	7,7	1,6	0	10	
Autonomie	6,6	2,5	0	10	
Controlegeoriënteerdheid <sup>1</sup>	2,4	0,5	1,0	5,2	
Leeftijd (in jaren)	43	11,6	18	79	
<b>Geslacht</b>					
Vrouw					49%
Man					51%
<b>Werkrelatie</b>					
Dienstverband					85%
Geen dienstverband					15%
Werkervaring (in jaren)	14,0	10,9	1	46	
<b>Opleidingsniveau</b>					
Categorie 1: Laag					31%
Categorie 2: Midden					28%
Categorie 3: Hoog					41%

De gemiddelde arbeidstevredenheid is 7,7 (schaal van 0 tot 10), met een standaard deviatie van 1,6. De gemiddelde score voor autonomie in het werk is 6,6 (schaal van 0 tot 10). Autonomie heeft een standaard deviatie van 2,5. Gemiddeld hebben de respondenten een controlegeoriënteerdheid van 2,4 en een standaard afwijking van 0,5. Alle variabelen zijn normaal verdeeld.

<sup>1</sup> Resultaten bij een gemiddelde van de 9 items. De gecentreerde resultaten per waarde (*hulpvaardigheid, zelf-bepaling, stimulatie, universalisme*) worden gebruikt in de regressie M = -0,36, S.D = 0,37, min -1,98, max = 0,93

De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 43 jaar. In de dataset blijkt dat 6% van de respondenten jonger is dan 25 jaar. Ruim de helft (55%) van de respondenten heeft een leeftijd tussen de 35 en 55 jaar; 19% is ouder dan 55 jaar, waarvan 2% ouder dan 65 jaar. De verdeling tussen man en vrouw is nagenoeg gelijk (49% vrouw, 51% man). De meest respondenten (85%) zijn in dienst bij een werkgever. De overige 15% heeft een eigen bedrijf of is werkzaam in een eigen familie bedrijf. De werkervaring in de huidige functie varieert en is gemiddeld 14 jaar. Ruim een kwart van de respondenten (27%) heeft minder dan 5 jaar werkervaring in de huidige rol. 16% van de respondenten geeft aan tussen de 21 en 30 jaar werkervaring te hebben in de functie en 9% meer dan 30 jaar. Een groot deel van de respondenten (41%) is hoog opgeleid en heeft een HBO of WO studie afgerond. In de dataset is 31% van de respondenten laag opgeleid.

In tabel 3 zijn de correlaties tussen de gemeten variabelen in het onderzoek weergegeven. Autonomie heeft een positieve relatie met arbeidstevredenheid,  $r = 0,19$ ,  $p < 0,001$ , werkrelatie  $r = 0,46$ ,  $p < 0,001$  en opleidingsniveau,  $r = 0,18$ ,  $p < 0,001$ . Autonomie heeft een negatieve correlatie met controle georiënteerdheid  $r = -0,18$ ,  $p < 0,001$  en een marginaal negatieve correlatie met geslacht,  $r = -0,11$ ,  $p = 0,001$ . De overige relaties met autonomie zijn zwak. Een correlatie tussen controlegeoriënteerdheid en arbeidstevredenheid wordt in het onderzoek niet aangetoond. Controlegeoriënteerdheid blijkt negatief gerelateerd aan opleidingsniveau,  $r = -0,18$ ,  $p < 0,001$  en marginaal negatief met werkrelatie  $r = -0,10$ ,  $p = 0,004$ . Leeftijd correleert sterk met werkervaring,  $r = 0,64$ ,  $p < 0,001$  en werkrelatie,  $r = -0,15$ ,  $p < 0,001$ . Werkervaring heeft een zwakke positief verband met werkrelatie,  $r = 0,11$ ,  $p < 0,001$ .

Tabel 3: Correlatie matrix (N=921)

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. <b>Arbeidstevredenheid</b>	-							
2. <b>Autonomie</b>	0,19***	-						
3. <b>Controlegeoriënteerdheid</b>	0,02	-0,18***	-					
4. <b>Geslacht<sup>a</sup></b>	0,09**	-0,11**	-0,03	-				
5. <b>Leeftijd</b>	-0,04	0,04*	-0,30	-0,08*	-			
6. <b>Opleidingsniveau</b>	-0,80*	0,18***	-0,18***	-0,03	-0,03	-		
7. <b>Werkervaring</b>	0,05	-0,05	0,08*	-0,12***	0,64***	-0,11***	-	
8. <b>Werkrelatie<sup>b</sup></b>	0,09**	0,46***	-0,10**	-0,09**	0,15***	-0,09**	0,11***	-

N= 921 \*  $p < 0,05$ . \*\* $p < 0,01$ . \*\*\* $p < 0,001$ .

a. 1 = vrouwen b. 1 = eigen- of familiebedrijf

## 4.2 RESULTATEN REGRESSIEANALYSE

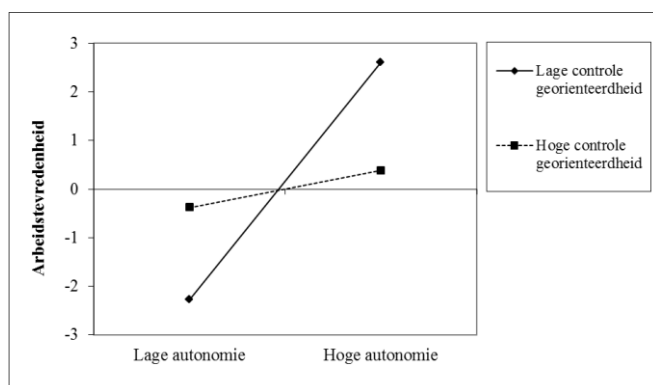
In een regressiemodel wordt getest of er een positief verband bestaat tussen autonomie en arbeidstevredenheid (hypothese 1) en of dit verband verzwakt wordt door controlegeoriënteerdheid (hypothese 2). De resultaten van de regressieanalyse zijn samengevat in tabel 2 en worden hieronder beschreven.

In het eerste model van de regressieanalyse is arbeidstevredenheid de afhankelijke variabele en autonomie in het werk de onafhankelijke variabele. Uit de analyse blijkt dat het model significant is,  $F(1, 895) = 31,6$ ,  $p < 0,001$ , en dus bruikbaar om een verklaring te geven voor de variantie in arbeidstevredenheid van Nederlanders. Uit de analyse blijkt een positief verband tussen autonomie en arbeidstevredenheid. Per toename van één eenheid autonomie, neemt de geschatte arbeidstevredenheid met 0,28 toe ( $B = 0,28$ ,  $t = 5,6$ ,  $p < 0,001$ , 95% CI [0,18, 0,38]). De verklaarde variantie van het model is beperkt: 3% van de verschillen in arbeidstevredenheid kunnen voorspeld worden op grond van autonomie in het werk ( $R^2 = 0,03$ ).

In het tweede model zijn de controlevariabelen toegevoegd aan het basismodel. Het model wordt gecontroleerd voor sekse, leeftijd (in jaren), werkervaring in de huidige functie (in jaren), werkrelatie (dienstverband of geen dienstverband, maar familie of eigen bedrijf) en opleidingsniveau. Door de controlevariabelen toe te voegen wordt geschat of deze factoren van invloed zijn op het hoofdeffect tussen autonomie en arbeidstevredenheid. Uit de analyse blijkt dat ook dit model significant en dus bruikbaar is,  $F(5, 890) = 54,4$ ,  $p < 0,001$ . Het model verklaart 26% van de variantie ( $R^2 = 0,26$ ). De resultaten laten, als in model 1, een positief verband zien tussen autonomie en arbeidstevredenheid, alhoewel de toename van de geschatte arbeidstevredenheid lager is dan in model 1 ( $B = 0,20$ ,  $t = 4,6$ ,  $p < 0,001$ , 95% CI [0,12, 0,29]). De controlevariabelen werkrelatie en sekse zijn significant. Respondenten die geen dienstverband hebben, zijn meer arbeidstevreden ( $B = 3,18$ ,  $t = 15,7$ ,  $p < 0,001$ , 95% CI [2,78, 3,58]), dan mensen met een dienstverband. Daarnaast blijkt dat vrouwen minder arbeidstevreden zijn, dan mannen ( $B = -0,33$ ,  $t = -2,30$ ,  $p = 0,02$ , 95% CI [-0,62, 0,05]). De overige controlevariabelen laten geen significante resultaten zien en blijken dus geen invloed te hebben op de relatie tussen autonomie en arbeidstevredenheid.

In het model 3 wordt het effect van controlegeoriënteerdheid toegevoegd aan het verband tussen autonomie en arbeidstevredenheid. Ook dit model is significant,  $F(1, 889) = 22,89$ ,  $p < 0,001$  en dus bruikbaar om de arbeidstevredenheid voor Nederlanders te voorspellen. Het model verklaart 28% van de verschillen ( $R^2 = 0,28$ ). Uit het model blijkt dat controlegeoriënteerdheid invloed heeft op arbeidstevredenheid. Controlegeoriënteerde mensen zijn minder arbeidstevreden, dan mensen met weinig controlegeoriënteerdheid ( $B = -0,95$ ,  $t = -4,79$ ,  $p < 0,001$ , 95% CI [-1,34, -0,56]). Dit betekent dat wanneer de controlegeoriënteerdheid afneemt mensen meer arbeidstevreden zijn. De resultaten voor de controlevariabelen zijn in model 3 nagenoeg gelijk aan de resultaten in model 2.

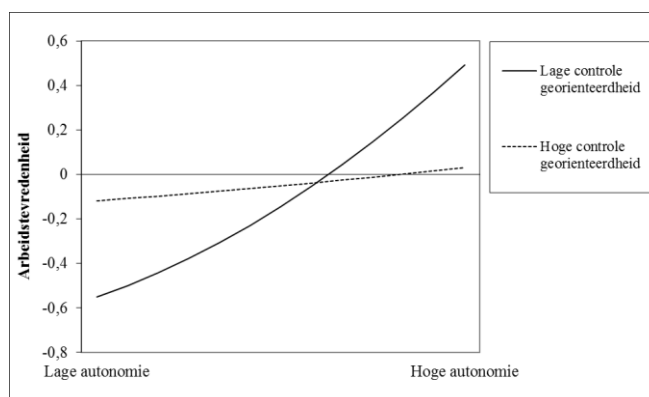
In model 4 wordt de interactie van controlegeoriënteerdheid en autonomie aan het model toegevoegd. Het model blijkt significant  $F(1, 888) = 441,30, p < 0,001$  en is daarmee bruikbaar om de arbeidstevredenheid van Nederlanders te schatten. Uit de analyse blijkt dat het model 52% van de variantie verklaart ( $R^2 = 0,52$ ). De resultaten van het model laten zien dat het interactie effect significant is. Controlegeoriënteerdheid heeft substantiële impact op het richtingscoëfficiënt van het verband tussen autonomie en arbeidstevredenheid ( $B = -1,14, t = -21,0, p < 0,001, 95\% \text{ CI } [-1,24, -1,03]$ ). Dit betekent dat het richtingscoëfficiënt voor mensen met een hoge controlegeoriënteerdheid significant afwijkt van laag controlegeoriënteerde mensen. Echter, de resultaten suggereren dat in vergelijking met de controlegeoriënteerde persoonlijkheid beide oriëntaties het effect van autonomie op arbeidstevredenheid positief beïnvloeden. Uit model 4 blijkt dat enkel de werkrelatie, als controle



Figuur 3: Lineair Interactie-effect controlegeoriënteerdheid

variabele, een significante invloed heeft op het model. Zoals in de andere modellen gebleken, ervaren mensen met een niet-dienstverband een groter effect van autonomie in het werk op arbeidstevredenheid, dan mensen met een dienstverband. De overige controlevariabelen hebben geen effect. In figuur 3 is bovenstaande gevisualiseerd.

In model 5 wordt getoetst of het interactie-effect van controlegeoriënteerdheid kromlijinig is. Aan het model wordt daarom een kwadratische interactie toegevoegd. Uit de resultaten blijkt dat dit model eveneens significant is  $F(1, 887) = 18,88, p < 0,001$  en is daarmee bruikbaar om kansen te voorspellen. Ten opzichte van model 4 neemt de verklaarde variantie met 1% toe ( $R^2 = 0,53$ ). Uit de resultaten van de regressie blijkt dat het interactie effect in model 5 sterker negatief is dan in model 4 ( $B = -1,54, t = -14,3, p < 0,001, 95\% \text{ CI } [-1,75, -1,33]$ ). De richtingscoëfficiënt neemt met 0,52 af door de gekwadrateerde interactie ( $B = -0,52, t = -4,35, p < 0,001, 95\% \text{ CI } [-0,76, -0,29]$ ). De controlevariabelen leveren geen significante resultaten, met uitzondering van het dienstverband ( $B = 1,75, t = -10,0, p < 0,001, 95\% \text{ CI } [1,41, 2,09]$ ). In figuur 4 zijn de kromlijnige interactie effecten van controlegeoriënteerdheid gevisualiseerd.



Figuur 4: Kromlijinig interactie effect controlegeoriënteerdheid

Tabel 4: Regressieanalyse arbeidstevredenheid, autonomie (gecentreerd) en controlegeoriënteerdheid

	Model 1		Model 2		Model 3		Model 4		Model 5	
	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.	B	S.E.
<b>Constante</b>	-2,13***	0,39	-1,95***	0,44	-2,22***	0,44	-1,62***	0,36	-1,69***	0,36
<b>Autonomie</b>	0,28***	0,50	0,20***	0,04	0,21***	0,04	0,14***	0,04	0,14***	0,04
<b>Controlevariabelen</b>										
Vrouwen			-0,33*	0,15	-0,36*	0,14	-0,15	0,12	-0,8	0,12
Leeftijd			0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Opleidingsniveau: laag										
Opleidingsniveau: hoog			-0,00	0,00	-0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Werkervaring			-0,02	0,01	-0,02	0,01	-0,01	0,01	-0,01	0,01
Werkrelatie: dienstverband										
Werkrelatie: geen dienstverband			3,18***	0,20	3,08***	0,20	1,74***	0,18	1,75***	0,17
<b>Controlegeoriënteerdheid (CG)</b>					-0,95***	0,20	-0,24	0,17	-0,37**	0,17
<b>Autonomie * CG</b>							-1,14***	0,05	-1,54***	0,11
<b>Autonomie * CG<sup>2</sup></b>									-0,52***	0,12
<b>R<sup>2</sup></b>	0,03***		0,26***		0,27***		0,52***		0,53***	

N = 921

\*  $p < 0,05$ . \*\*  $p < 0,01$ . \*\*\*  $p < 0,001$ .

## 5 AFWEGING EN DISCUSSIE

---

Eerder onderzoek heeft aangetoond dat autonomie en arbeidstevredenheid positief aan elkaar gerelateerd zijn. Dit verband staat in dit scriptieonderzoek centraal. Daarnaast is gebleken dat individuele oriëntaties effect hebben op dit verband. Afgeleid is dat controlegeoriënteerdheid het effect van autonomie op arbeidstevredenheid verzwakt. Op basis van de resultaten van de regressieanalyse en bijbehorende figuren worden de hypothesen afgewogen en worden de resultaten geïnterpreteerd. Tevens worden theoretische en maatschappelijke implicaties en beperkingen benoemd.

### 5.1 AUTONOMIE EN ARBEIDSTEVREDENHEID

Hypothese 1, die stelt dat er een positief verband is tussen autonomie in het werk en arbeidstevredenheid, vindt ondersteuning in het onderzoek. In het basismodel, waarin autonomie gerelateerd wordt aan arbeidstevredenheid, is de verklaarde variantie beperkt tot 3%. Deze beperkte verklaring sluit aan bij de bestaande empirisch getoetste theoretische verklaringen dat arbeidstevredenheid door een combinatie van werkkenmerken bepaald wordt (Hackman & Oldman, 1976; Judge, Bono & Locke, 2000). Autonomie verklaart dus een beperkt deel van de variantie. Mogelijke andere verklaringen kunnen gevonden worden in arbeidsomstandigheden, -voorwaarden en -verhoudingen (De Witte & Van Ruyseveldt, 1998). Het onderzoek beperkt zich tot autonomie, waardoor over mogelijke andere verklaringen vanuit werkkenmerken of werk gerelateerde aspecten geen uitspraken gedaan kunnen worden.

De verwachte impact van demografische variabelen (Near, Rich & Hunt, 1987) op het verband tussen autonomie en arbeidstevredenheid is niet aangetoond voor leeftijd, opleidingsniveau en werkervaring in huidige functie. Uit model 2 en 3 van de regressieanalyse blijkt dat vrouwen een lagere arbeidstevredenheid ervaren dan mannen. Dit effect is echter niet aangetoond wanneer de interactievariabele wordt toegevoegd aan het regressiemodel. Dit is in overeenstemming met eerdere onderzoeken van o.a. Spector (1997). Hij vindt een verklaring in het verschil in verwachtingen en waarden. Vrouwen hechten waarde aan andere aspecten van het werk dan mannen. Vrouwen hechten minder aan autonomie dan mannen. Dit kan een gevolg zijn dat vrouwen meer waarde hechten aan sociale contacten en als gevolg van de autonomie minder contacten hebben.

De resultaten van de regressieanalyse wijzen erop dat iedereen baat heeft bij autonomie in het werk, wat steun vindt bij eerdere onderzoeken (o.a. Fried & Ferris, 1987). Autonomie als specifiek werkkenmerk draagt dus bij aan de arbeidstevredenheid. Uit de regressieanalyse blijkt dat mensen met een hoge controlegeoriënteerde persoonlijkheid minder baat hebben bij autonomie. De resultaten van het onderzoek geven geen aanwijzing dat autonomie een negatief effect heeft op de

arbeidstevredenheid. Zij ervaren autonomie dus niet als een zware last. Mogelijk ervaren mensen met een controlegeoriënteerde persoonlijkheid nadelen van de autonomie (bijvoorbeeld gebrek aan structuur, zoals aangetoond door Rietzschel, Slijkhuis & Van Yperen, 2014), maar deze negatieve effecten worden gecompenseerd door de positieve effecten van autonomie. De resultaten ondersteunen daarmee de theorie (Gagné & Deci, 2005) dat autonomie een basisbehoefte is.

## 5.2 DE IMPACT VAN CONTROLEGEORIËNTEERDHEID

Hypothese 2, die stelt dat controlegeoriënteerdheid het verband tussen autonomie en arbeidstevredenheid verzwakt, vindt eveneens ondersteuning in de regressieanalyse. De resultaten van de regressieanalyse laten een marginaal positief verband zien voor mensen met veel controlegeoriënteerdheid en een sterk positief verband tussen autonomie en arbeidstevredenheid voor mensen met weinig controlegeoriënteerdheid. De resultaten vinden daarmee ondersteuning bij eerder onderzoek dat arbeidsoriëntaties naast werkkenmerken van invloed zijn op de arbeidstevredenheid en vaak interacteren (o.a. Grant & Parker, 2009; Knoop & Schouteten, 2006).

Uit de regressieanalyse blijkt dat bij een beperkte toename van autonomie, mensen met een weinig controlegeoriënteerde persoonlijkheid meer arbeidstevreden zijn. Hieruit kan worden afgeleid dat zij gevoelig zijn voor het ervaren van autonomie en bijzonder gevoelig lijken voor het hebben van 'geen-autonomie'. Vanuit de fit- en congruentie these is hiervoor een mogelijke verklaring te geven. De these veronderstelt dat mensen streven naar een optimale wisselwerking tussen de werkkenmerken en individuele oriëntaties. Naarmate de controlegeoriënteerdheid lager is, raken mensen gemotiveerd door het ontdekken van nieuwe dingen en laten zich leiden door mensen om hen heen en sociale gerechtigheid. Ze zijn wars van macht. Wanneer zij weinig autonomie in het werk hebben, ervaren zij een sterke disharmonie met hun eigen behoeften.

Uit de resultaten blijkt dat het interactie-effect van controlegeoriënteerdheid kromlijng is. Vanuit de literatuurstudie zijn geen aanwijzingen gevonden voor een kromlijng verband. Dit doet de vraag rijzen wat de betekenis is van deze aangetoonde kromlijngheid. Uit het verband blijkt dat vooral mensen met een lage controlegeoriënteerdheid gebaat zijn bij het ervaren van autonomie, waarbij het verband niet afzwakt naarmate autonomie toeneemt, maar verder stijgt. Dit impliceert dat mensen met lage controlegeoriënteerdheid maximale autonomie prefereren. Voor mensen met een lage controlegeoriënteerdheid geldt met andere woorden 'hoe meer autonomie, hoe beter'. Een directe aanwijzing voor een verklaring is in het onderzoek niet gevonden. Een mogelijke verklaring ligt in de orthogonale dimensies van de waardencirkel van Schwartz. Uit de kromlijngheid blijkt dat weinig controlegeoriënteerdheid en weinig autonomie de arbeidstevredenheid negatief verstrekt. Autonomie en persoonlijke oriëntaties staan 'loodrecht' tegenover elkaar. Bij veel autonomie lijken de waarden in volledige harmonie en wordt arbeidstevredenheid positief verstrekt.



De ondersteuning die gevonden is voor de invloed van werkrelatie is te verklaren vanuit de congruentie these. Uit het onderzoek blijkt dat mensen die geen dienstverband hebben, maar zelfstandig opereren of vanuit een familiebedrijf, meer arbeidstevreden zijn dan mensen met een dienstverband. Dit komt overeen met eerder onderzoek van o.a. Markovits, Davis & Van Dick (2010). Echter, autonomie en werkrelatie hebben een sterke correlatie, waaruit kan worden afgeleid dat mensen die niet in dienstverband werken veel autonomie hebben. De aangetoonde interactie van controlegeoriënteerdheid geldt voor zowel de mensen in dienstverband als voor mensen in een familie en of eigen bedrijf.

### 5.3 THEORETISCHE IMPLICATIES

De resultaten van het regressieanalyse zijn enerzijds een bevestiging van bestaande literatuur en anderzijds een uitbreiding op reeds bestaande inzichten op het gebied van autonomie, arbeidstevredenheid en impact van controlegeoriënteerdheid op dit verband. Ondanks dat de resultaten grotendeels in overeenstemming zijn met eerdere onderzoeken, geven de resultaten een specifiek inzicht in het mechanisme van controlegeoriënteerdheid.

Het onderzoek vindt ondersteuning voor de eerdere bevindingen dat een positief verband bestaat tussen autonomie en arbeidstevredenheid. Belangrijk daarbij is dat de manier waarop het verband in eerdere onderzoeken gemeten is, afwijkt van de operationalisatie in dit traject. Het verband is namelijk aangetoond, waarbij meerdere werkkenmerken (als autonomie) en werkuitkomsten (als arbeidstevredenheid) zijn onderzocht (Hackman & Oldman, 1976; Fried & Ferris, 1987). Daarnaast is autonomie in eerdere onderzoeken met relevante bevindingen op verschillende manieren, met verschillende schalen gemeten. Interessant voor vervolgonderzoek is de vraag welke specifieke elementen van autonomie bijdragen aan het positieve effect op arbeidstevredenheid. Bestaande *jobdesign* modellen zijn dus nog actueel.

Parker et al. (2008) en Parks-Leduc et al. (2014) komen tot de interessante ontdekking dat de persoonlijkheidskenmerken van de Big Five overeenkomsten vertonen met de waardencirkel van Schwartz. Op basis van deze ontdekking in combinatie met eerdere onderzoeken naar het interactie-effect van arbeidsoriëntatie en de onderzoeksresultaten, wordt geconcludeerd dat individuele verschillen in persoonlijkheid op verschillende manieren gemeten kunnen worden. Persoonlijke oriëntaties zijn daarmee een adequaat onderscheid gebleken om verschillen in persoonlijkheid te categoriseren. Verder onderzoek zou zich kunnen richten op de rol van andere oriëntaties en bijbehorende waarden. Het zou bijvoorbeeld interessant zijn nader onderzoek te doen naar de polariseerde waarden in het model van Schwartz van controlegeoriënteerdheid en de impact hiervan op het verband tussen autonomie en arbeidstevredenheid.

Een interessant inzicht van het onderzoek is dat controlegeoriënteerdheid de relatie tussen autonomie en arbeidstevredenheid verzwakt, waarbij een kromlijng effect wordt aangetoond. Binnen het

onderzoek, noch binnen bestudeerde literatuur wordt een verklaring gevonden voor het kromlijnige verband. Een interessant onderwerp voor toekomstig onderzoek is de complexiteit het interactie-effect van individuele verschillen, specifiek controlegeoriënteerdheid, op het verband tussen werkkenmerken en werkuitkomsten.

#### 5.4 BEPERKINGEN

In de regressieanalyse wordt het interactie-effect van controlegeoriënteerdheid op het verband tussen autonomie en arbeidstevredenheid aangetoond. Desondanks kent het onderzoek een aantal beperkingen. Ten eerste is gebruik gemaakt van een bestaande dataset van het European Social Survey. De onderzoekdata zijn dus niet specifiek voor deze masterscriptie verzameld. Dit betekent dat de beschikbare informatie gelimiteerd is en mogelijke interessante data, bijvoorbeeld meer specifieke inzichten in arbeidstevredenheid, ontbreken. Ten tweede is een beperking dat de dataset dateert uit 2010. Binnen Nederland worden nieuwe manieren van werken breed geïmplementeerd. Dit heeft mogelijk effect op de arbeidstevredenheid, als ook op het ervaren van autonomie in het werk. Daarbij in acht nemend dat meer zelfstandigen op de arbeidsmarkt participeren, geeft aanleiding om het onderzoek te herhalen met meer recente data. Een interessante uitbreiding is daarnaast een combinatie met veldonderzoek, zodat kwalitatieve inzichten verkregen worden over controlegeoriënteerdheid, autonomie en arbeidstevredenheid.

#### 5.5 PRAKTISCHE IMPLICATIES

Uit de studie vloeien praktische implicaties voort en kunnen gerelateerd worden aan de ontwikkelingen van nieuwe manieren van werken (vaak het nieuwe werken genoemd). In deze nieuwe werkvormen wordt autonomie breed toegepast en actief geïmplementeerd binnen organisaties. Voor veel organisaties is het geven van autonomie een uiting van vertrouwen. Medewerkers wordt vrijheid en verantwoordelijkheid gegeven, waarbij verondersteld wordt dat dit de motivatie en productiviteit verbetert. Ondersteuning wordt gevonden voor een positief effect van autonomie op arbeidstevredenheid. Op basis van het onderzoek is het breed toepassen van autonomie in het werk een ontwikkeling die binnen organisaties verder gestimuleerd kan worden, zonder differentiatie naar individuele oriëntaties.

Een tweede praktische implicatie hangt samen met de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Op 15 april 2015 maakte het Centraal Bureau voor de Statistiek cijfers bekend over het aantal eigen bedrijven in Nederland. Nederland telt een recordaantal nieuwe bedrijven. De stijging wordt voor het overgrote deel veroorzaakt door een toename van eenmanszaken. Volgens het CBS is het aantal kleine bedrijven al sinds 2010 sterk toegenomen (CBS, 2015). Uit de resultaten van de studie blijkt dat de groep zelfstandigen meer arbeidstevreden is, dan mensen met een dienstverband. Werkrelatie heeft een sterke positieve correlatie met autonomie en een negatieve correlatie met controlegeoriënteerdheid. De resultaten van de studie geven aanleiding voor zowel de zelfstandige als

de organisatie autonomie invulling te geven aan autonomie in het werk ten behoeve van maximale arbeidstevredenheid.

Het onderzoek leert dat controlegeoriënteerdheid het effect van autonomie op arbeidstevredenheid verzwakt. Het geven van autonomie aan deze medewerkers zal een beperkt positief effect hebben op de arbeidstevredenheid. Aanwijzingen dat autonomie een negatieve invloed heeft op arbeidstevredenheid worden niet gevonden. Het implementeren van autonomie als onderdeel van het nieuwe werken, zal naar verwachting geen nadelige gevolgen hebben voor de arbeidstevredenheid. Wanneer een organisatie een positief effect op arbeidstevredenheid wil realiseren door het geven van autonomie, zal de organisatie zich echter moeten richten op medewerkers die weinig controlegeoriënteerdheid hebben. Van belang is dat organisaties zich bewust zijn van de diversiteit van het effect van autonomie op de arbeidstevredenheid en de gerelateerde items als motivatie en productiviteit. Wanneer rekening gehouden wordt met individuele verschillen, kan autonomie meer efficiënt worden ingezet.

## 6 REFERENTIES

---

- Agho, A. O., Mueller, C. W., & Price, J. L. (1993). Determinants of employee job satisfaction: An empirical test of a causal model. *Human Relations*, 46(8), 1007-1027.
- Bijl, D. (2009). *Aan de slag met het nieuwe werken* Par CC Zeewolde.
- Birdi, K., Allan, C., & Warr, P. (1997). Correlates and perceived outcomes of 4 types of employee development activity. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 845.
- Breaugh, J. A. (1989). The work autonomy scales: Additional validity evidence. *Human Relations*, 42(11), 1033-1056.
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2015), *Steeds meer ondernemers in Nederland*, persbericht 15 april 2015, geraadpleegd 22 april 2015, op <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bedrijven/publicaties/artikelen/archief/2015/steeds-meer-ondernemers-in-nederland.htm>
- Costa Jr, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and Individual Differences*, 13(6), 653-665.
- Davidov, E., Schmidt, P., & Schwartz, S. H. (2008). Bringing values back in the adequacy of the European social survey to measure values in 20 countries. *Public Opinion Quarterly*, 72(3), 420-445.
- De Jong, R. D., Van Der Velde, Mandy EG, & Jansen, P. G. (2001). Openness to experience and growth need strength as moderators between job characteristics and satisfaction. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(4), 350-356.
- De Witte, H., & Van Ruysseveldt, J. (1998). Oordelen over kwaliteit van de arbeid: Hedendaagse stromingen. *Organiseren Van Mens En Arbeid*,
- De Witte, M. (2004). *Organiseren van mens en arbeid: Hedendaagse benaderingen van de kwaliteit van de arbeid* Kluwer.
- Deci, E. L., Schwartz, A. J., Sheinman, L., & Ryan, R. M. (1981). An instrument to assess adults' orientations toward control versus autonomy with children: Reflections on intrinsic motivation and perceived competence. *Journal of Educational Psychology*, 73(5), 642.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality, 19*(2), 109-134.
- Edwards, J. R. (1991). *Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique*. John Wiley & Sons.
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology, 40*(2), 287-322.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*(4), 331-362.
- Grant, A. M., Fried, Y., & Juillerat, T. (2011). Work matters: Job design in classic and contemporary perspectives.
- Grant, A. M., Fried, Y., Parker, S. K., & Frese, M. (2010). Putting job design in context: Introduction to the special issue. *Journal of Organizational Behavior, 31*(2-3), 145-157.
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). 7 redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *The Academy of Management Annals, 3*(1), 317-375.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*(2), 250-279.
- Häusser, J. A., Mojzisch, A., Niesel, M., & Schulz-Hardt, S. (2010). Ten years on: A review of recent research on the job demand–control (-support) model and psychological well-being. *Work & Stress, 24*(1), 1-35.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology, 92*(5), 1332.
- Judge, T. A. (1994). Person–organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success. *Journal of Vocational Behavior, 44*(1), 32-54.
- Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology, 85*(2), 237.
- Judge, T. A., & Ilies, R. (2002). Relationship of personality to performance motivation: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 797.

- Knoop, F., & Schouteten, R. (2006). Arbeidstevredenheid als maat voor kwaliteit van de arbeid. *Tijdschrift Voor Arbeidsvraagstukken*, 22(4), 310-327.
- Kooij, D., De Lange, A., Jansen, P., & Dijkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: Five meanings of age: A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), 364-394.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals 'fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336.
- Markovits, Y., Davis, A. J., Fay, D., & Dick, R. v. (2010). The link between job satisfaction and organizational commitment: Differences between public and private sector employees. *International Public Management Journal*, 13(2), 177-196.
- Mok, A. (1994). Arbeid, bedrijf en maatschappij: In het zweet uws aanschijns... tweede, herziene druk. *Stenfert Kroese, Houten*,
- Nagy, M. S. (2002). Using a single-item approach to measure facet job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(1), 77-86.
- Near, J. P., Rice, R. W., & Hunt, R. G. (1978). Work and extra-work correlates of life and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 21(2), 248-264.
- Olesen, M. H. (2011). General causality orientations are distinct from but related to dispositional traits. *Personality and Individual Differences*, 51(4), 460-465.
- Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology*, 65, 661-691.
- Parker, S. K., Ohly, S., Kanfer, R., Chen, G., & Pritchard, R. (2008). Designing motivating jobs. *Work Motivation: Past, Present, and Future*, , 233-284.
- Parks-Leduc, L., Feldman, G., & Bardi, A. (2014). Personality traits and personal values: A meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review*, , 1-27. doi:10.1177/1088868314538548
- Peters, P., de Bruijn, T., Bakker, A. & Van der Heijden (2011): Plezier in het nieuwe werken? *Tijdschrift voor HRM*, 1, 31 - 47.

- Reiner, M. D., & Zhao, J. (1999). The determinants of job satisfaction among united states air force security police A test of rival theoretical predictive models. *Review of Public Personnel Administration, 19*(3), 5-18.
- Rietzschel, E. F., Slijkhuis, M., & Van Yperen, N. W. (2014). Close monitoring as a contextual stimulator: How need for structure affects the relation between close monitoring and work outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 23*(3), 394-404.
- Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology, 48*(1), 23-47.
- Schwartz (z.d.), *Computing Scores for the 10 Human values*, gedownload op 16 april, 2015, op [http://www.europeansocialsurvey.org/docs/methodology/ESS1\\_human\\_values\\_scale.pdf](http://www.europeansocialsurvey.org/docs/methodology/ESS1_human_values_scale.pdf)
- Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations, 39*(11), 1005-1016.
- Van der Parre, P. (1996). *Zonder arbeid geen zegen: Kwaliteit van de arbeid, arbeidsoriëntaties, arbeidssatisfactie en het zoekgedrag op de arbeidsmarkt* Eburon.
- Van Yperen, N. W., Rietzschel, E. F., & De Jonge, K. M. (2014). Blended working: For whom it may (not) work. *PloS One, 9*(7), e102921.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Hudy, M. J. (1997). Overall job satisfaction: How good are single-item measures? *Journal of Applied Psychology, 82*(2), 247.
- Westover, J. H., & Taylor, J. (2010). International differences in job satisfaction: The effects of public service motivation, rewards and work relations. *International Journal of Productivity and Performance Management, 59*(8), 811-828.
- Ye, L., Zhang, J., & Hocine, Z. (2013). The role of general causality orientations in interpreting and predicting employees behavior in the workplace. *Review in Psychology Research, 2*(4)