

**Regulatory Focus als een modererende
persoonlijke hulpbron
binnen het Job Demands-Resources Model**

M.A. van de Grift
Onderzoeker

Dr. Evangelia Demerouti
Begeleidster Universiteit Utrecht

Deze studie richt zich op de vraag of de Regulatory Focus als persoonlijke hulpbron een modererend effect heeft binnen het Job Demands-Resources Model. De data is verzameld aan de hand van een online vragenlijstonderzoek bij een grote luchthavenonderneming (n=257). De resultaten wijzen uit dat het effect van taakeisen op uitputting lager is wanneer medewerkers hoog scoren op de promotiefocus, hetgeen overeenkomt met de gestelde hypothese. Daarnaast blijkt dat het effect van hulpbronnen op bevlogenheid hoger is wanneer medewerkers hoog scoren op de preventiefocus. Dit effect is tegenovergesteld aan de gestelde hypothese.

Keywords: JD-R model, prevention focus, promotion focus, persoonlijke hulpbronnen

Inleiding

In tijden van economische crisis is het personeel één van de eerste zaken waarop bezuinigd wordt. Massaontslagen en reorganisaties zijn aan de orde van de dag en het perspectief voor de gemiddelde medewerker wordt er niet beter op. De vraag blijft echter of bezuinigen op personeel daadwerkelijk de beste optie is op de lange(re) termijn. Onderzoek van de Cranfield School of Management toont aan dat bedrijven juist nu moeten investeren in hun personeel (Bourne, et al., 2008). Organisaties die op een verantwoorde wijze in hun personeel investeren, besparen over het algemeen meer kosten, hebben meer gemotiveerde medewerkers en hebben aanzienlijk minder te maken met personeelsverloop. Binnen de huidige wetenschappelijke literatuur is veel onderzoek gedaan naar de juiste manier om de werkomgeving van medewerkers in kaart te brengen, om zodoende een goede uitspraak te kunnen doen over mogelijke interventies. Kenmerkend voor deze benaderingen is de nadruk die gelegd wordt op de negatieve uitkomsten. Binnen de literatuur is de verhouding tussen publicaties die zich richten op negatieve en positieve uitkomsten, respectievelijk 17:1 (Diener et al. 1999). De huidige wetenschappelijke ontwikkeling is echter dat er meer aandacht komt voor de zogeheten “positieve psychologie”. Binnen deze stroming staat het kijken naar de menselijke kracht en het optimaal functioneren centraal (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Binnen de arbeids- en gezondheidspsychologie is deze trend ook zichtbaar. Traditioneel onderzoek richtte zich met name op de negatieve uitkomsten zoals burn-out. Onderzoek van Maslach, Schaufeli en Leiter (2001) toont echter aan dat er een positieve tegenhanger van burn-out is, namelijk bevlogenheid. Bakker (2009) toonde in onderzoek aan dat een hoge mate van bevlogenheid positief gerelateerd is aan individuele werkprestaties.

Om tot de meest efficiënte en effectieve interventie te komen dient zowel naar de persoon als de werkomgeving gekeken te worden. Bij de juiste fit tussen de werkomgeving en werknemer staat niet alleen de werksituatie centraal, maar is het ook van belang dat de werknemer over de juiste psychologische eigenschappen beschikt om goed te kunnen presteren in de betreffende werksituatie. Onderzoek heeft aangetoond dat medewerkers die optimistisch zijn, veel zelfvertrouwen hebben en de overtuiging hebben dat ze gestelde doelen bereiken, zich psychologisch gezien beter voelen en met betrekking tot hun werk zich meer bevlogen voelen. (Hobfoll, 2002; Luthans & Youssef, 2007).

De achterliggende processen van besluitvorming verschillen van persoon tot persoon. In het dagelijkse leven nemen we allemaal beslissingen die gebaseerd zijn op bepaalde gedachtes en aannames. De literatuur laat zien dat het nemen van beslissingen globaal gezien op twee verschillende manieren kan worden benaderd. Personen kunnen zich richten op mogelijke problemen en gevaren en komen tot een besluitvorming die vooral gericht is op het vermijden en voorkomen van deze problemen en gevaren. Anderzijds kan men zich richten op mogelijke kansen en mogelijkheden en op

zoek gaan naar een oplossing die verdere groei kan bewerkstelligen (Chang & D’Zurilla, 1996). Ook in organisaties zijn deze strategieën van probleemfocus en kansfocus veel voorkomend. Door de toenemende globalisatie, en de druk die er door de economische crisis op bedrijven is komen te liggen, zal de druk om goed te presteren bij medewerkers steeds groter worden. Er wordt meer van de werknemers gevraagd, om zodoende zo efficiënt en optimaal mogelijk te presteren (Cummings & Worley, 2005). De balans tussen het kiezen voor veiligheid, of het zoeken naar (risicovolle) oplossingen en kansen komt hiermee verder onder druk te staan. Logischerwijs zal dit een effect hebben op de werkbeleving van de medewerkers.

Om zichtbaar te maken welke effecten de verschillende benaderingsstrategieën teweeg brengen binnen de werkbeleving van de medewerkers, is gekozen voor het Job Demands-Resources (JD-R) Model. Onderzoek van Xanthopoulou, Bakker, Demerouti en Schaufeli (2007) wees uit dat binnen het JD-R Model, persoonsgerelateerde kenmerken een modererend effect hebben op zowel de relatie tussen taakeisen en burn-out alsmede de relatie tussen hulpbronnen en bevlogenheid. Het huidige onderzoek baseert zich op deze constatering en onderzoekt wat de rol is van de benaderingsstrategie, geoperationaliseerd in de Regulatory Focus.

Theoretische achtergrond

Job Demands-Resources Model

De basis van het JD-R Model is terug te vinden in de wetenschappelijke modellen van Karasek (1979) en Hackman & Oldham (1976). Laatstgenoemden stelden het Job Characteristics Model op waarin de karakteristieken van de werkomgeving theoretisch in kaart werden gebracht. Later kwam Karasek (1979) met het Demand-Control Model, waarin de taakeisen en de persoonlijke ruimte voor sturingsmogelijkheden centraal stonden. Het JD-R Model is door beide modellen beïnvloed en gaat daarnaast een stap verder. Het JD-R Model is een flexibel model dat inzicht geeft in de verschillende positieve en negatieve aspecten van de werkomgeving. Ten grondslag aan dit model liggen drie basisassumpties. Allereerst wordt gesteld dat iedere werkomgeving zijn eigen set met unieke werkaspecten heeft. Deze werkaspecten kunnen ingedeeld worden in een tweetal categorieën, de taakeisen (*job demands*) en de werkhulpbronnen (*job resources*). De taakeisen kenmerken zich als fysieke, sociale en/of organisationele aspecten die voortdurend fysieke of geestelijke inspanning vereisen. Hierdoor worden ze geassocieerd met verscheidene psychische en fysieke kosten. De werkhulpbronnen laten zich kenmerken als fysieke, psychologische, sociale of organisationele aspecten die: 1. Functioneel zijn in het bereiken doelen die betrekking hebben op het werk, 2. De fysieke en psychische kosten van de taakeisen verminderen en 3. Persoonlijke groei en ontwikkeling stimuleren (Bakker, Demerouti & Euwema, 2005). Een tweede basisassumptie is, dat er binnen het JD-R model twee parallelle processen spelen. Het eerste proces kenmerkt zich door het uitputtende

karakter. Concreet uit zich dit in het feit dat wanneer er voortdurend sprake is van veeleisende aspecten van het werk, waarbij men kan denken aan hoge werkdruk en zware emotionele belasting, dit zal leiden tot een continue aantasting van de energiereserves. Dit heeft op de lange termijn een zware impact op de gezondheid en energiebalans. Op de lange duur kan het zelfs leiden tot chronische vermoeidheid.

Het tweede proces kenmerkt zich door motivatie. Demerouti en Bakker (2006) stelden dat de aanwezigheid van voldoende hulpbronnen, een positief effect heeft op de motivatie van medewerkers. Dit uit zich in een hogere mate van bevologenheid en een toename van positieve werkgerelateerde uitkomsten zoals betrokkenheid en prestatie. Andersom staat het gebrek aan de hulpbronnen het behalen van bepaalde doelen in de weg, wat leidt tot negatieve gevoelens. Deze negatieve gevoelens hebben net als in het eerste proces, een invloed op de lange termijn. Medewerkers zullen op deze wijze een afstandelijke houding ten opzichte van hun werk aannemen en in een negatieve spiraal terecht komen.

De derde en laatste basisassumptie van het JD-R Model is gebaseerd op de versterkende en verzachtende functie van de taakeisen en hulpbronnen. De hulpbronnen kunnen het ongewenste effect van taakeisen op stressreacties (zoals uitputting en burn-out) opvangen en hoge taakeisen (taakeisen) kunnen het gewenste effect van hulpbronnen op bevologenheid ondermijnen. Met name het eerste deel van deze aanname is in overeenstemming met eerder geformuleerde stressmodellen. Het JD-R Model gaat echter verder dan andere modellen door te stellen dat allerlei verschillende hulpbronnen de rol van buffer op zich kunnen nemen. Zo stelt bijvoorbeeld het Demands-Controlmodel (Karasek, 1979) dat controle over de uitvoering van taken (autonomie) het ongewenste effect van werkdruk op werkstress kan opvangen. Het JD-R Model gaat veel verder en stelt dat allerlei soorten taakeisen en hulpbronnen kunnen interacteren en op die manier werkstress of juist motivatie kunnen beïnvloeden. Zo neemt men in het JD-R Model aan dat ontplooiingsmogelijkheden, instrumentele steun van collega's en coaching door de directe leiding, potentiële hulpbronnen zijn. Zij kunnen het ongewenste effect van werkdruk of klagende klanten op stressreacties verminderen. Zoals verwacht vonden Bakker, Demerouti en Euwema (2005) in een studie bij ongeveer 1000 medewerkers duidelijke steun voor het buffereffect van hulpbronnen.

Zoals gesteld in de tweede assumptie zijn er twee processen die binnen het JD-R model spelen. Onderzoek van Schaufeli en Bakker (2004) toonde aan dat er binnen het uitputtende proces sprake is van een versterkend effect van taakeisen op burn-out. Binnen hetzelfde onderzoek kwam tevens naar voren dat binnen het motivationele proces, hulpbronnen een versterkend effect hebben op bevologenheid. Daarnaast bleek ook dat de hulpbronnen voor een bufferende werking zorgen binnen de relatie tussen taakeisen en uitputting (Bakker et al., 2005).

Binnen het huidige onderzoek is op basis van literatuuronderzoek gekozen voor een opzet van het JD-R Model met daarin vier taakeisen en vier hulpbronnen. Iedere werksituatie laat zich volgens de eerste assumptie van het JD-R Model kenmerken door zijn eigen set met taakeisen en hulpbronnen. Binnen de literatuur zijn echter wel een aantal taakeisen terug te vinden die gelden als relevante voorspellers van burn-out. Onderzoek van Bakker, Demerouti en Verbeke (2004) toonde aan dat de taakeisen *werkdruk*, *werk thuis interferentie* en *emotionele belasting* belangrijke voorspellers zijn van burn-out. Daarnaast bleek uit gesprekken met de verantwoordelijke mensen binnen de afdeling HR van de onderzochte populatie, dat *mentale belasting* een taakeis was die veel impact had op de werkbeleving van de medewerkers. In eerder onderzoek van Schaufeli en Bakker (2004) zijn de hulpbronnen *feedback* en *autonomie* meegenomen. Uit dit onderzoek bleek dat deze hulpbronnen positief samenhangen met bevlogenheid. In het huidige onderzoek worden deze twee hulpbronnen in samenspraak met de afdeling HR aangevuld met de hulpbronnen *ontplooiingsmogelijkheden* en *coaching*.

Persoonlijke Hulpbronnen

Een ander aspect van het JD-R Model, is de rol die de persoonlijke hulpbronnen spelen. Verschillende studies hebben uitgewezen dat persoonlijke hulpbronnen psychologisch welbevinden aanzienlijk bevorderen (Cummings & Nistico, 2002). Xanthopoulou en collega's (2007) toonden in onderzoek aan dat de persoonlijke hulpbronnen binnen het JD-R Model een significante bijdrage leveren aan het verklaren van uitputting en bevlogenheid, tezamen met de taakeisen en hulpbronnen. Daarnaast heeft onderzoek aangetoond dat de persoonlijke hulpbronnen niet alleen gerelateerd zijn aan psychologische factoren, maar ook aan fysiek en emotioneel welbevinden (Chen, Gully & Eden, 2001; Pierce, Gardner, Cummings & Dunham, 1989; Scheier & Carver, 1992). Er wordt verondersteld dat de persoonlijke hulpbronnen kunnen functioneren als mediators en moderators in de relatie tussen omgevingsfactoren en mogelijke organisatie-uitkomsten (Judge, Locke & Durham, 1997). Binnen de wetenschappelijke literatuur is echter een discussie gaande welk effect er daadwerkelijk optreedt: een meditatie-effect waarbij de persoonlijke hulpbron wordt beïnvloed door de taakeisen en/of hulpbronnen, en op zijn beurt de positieve en/of negatieve effecten beïnvloedt, of een moderatie-effect waarbij de persoonlijke hulpbron de daadwerkelijke relatie tussen stressoren en negatieve uitkomsten en/of hulpbronnen en positieve uitkomsten beïnvloedt (Xanthopoulou et al., 2007). Binnen het huidige onderzoek wordt onderzocht of er daadwerkelijk sprake is van een moderatie-effect.

Regulatory Focus

Het huidige onderzoek is gericht op een nieuwe persoonskenmerk die gebaseerd is op de Regulatory Focus (RF) theorie van Crowe en Higgins (1997). De RF laat zich kenmerken als een mechanisme dat zich richt op de motivatie van personen, waarbij deze kan verschillen van persoon tot persoon. Centrale thema's binnen dit mechanisme zijn de principes van vermijden van probleemsituaties en het

zoeken naar oplossingen in probleemsituaties. De mensen die zich met name richten op het vermijden van problematische situaties in hun leven, “streven ernaar zichzelf in lijn te brengen met wie ze denken te moeten zijn, de *ought self*, door het vervullen van verplichtingen en verantwoordelijkheden voor zichzelf.” Volgens Higgins hebben deze mensen een preventie focus. Kernwoorden bij deze personen zijn veiligheid en risicovermijding. (Crowe & Higgins, 1997; Forster, Grant, Idson & Higgins, 2001; Lockwood, Jordan & Kunda, 2002). De mensen die problemen benaderen uit het oogpunt van het zoeken naar een mogelijke oplossing, richten zich met name op het verwezenlijken van hun ideaalbeeld, de *ideal self*. Kernwoorden bij deze personen zijn groei en verbetering. Deze mensen zijn volgens de theorie promotie focus.

Binnen de wetenschappelijke literatuur wordt de voorkeur voor de vermijdingsbenadering gekoppeld aan negatieve persoonlijke eigenschappen, zoals angst (Chang & D’Zurilla, 1996). Concreet leidt dit tot een minder efficiënte en productieve manier van het oplossen van moeilijke taken. Onderzoek heeft uitgewezen dat mensen met een voorkeur voor een vermijdende strategie, langzamer en behoudender antwoorden, eerder opgeven en vaker in herhaling vallen. Mensen met een voorkeur voor het zoeken naar mogelijke oplossingen, presteren daarentegen beter op moeilijke taken, zoeken creatiever naar oplossingen zoeken en antwoorden sneller op verschillende taken.

Het nut van het huidige onderzoek wordt pas duidelijk wanneer gekeken wordt naar het effect van de RF binnen de organisatiesetting. Bij het uitvoeren van dagelijkse taken op de werkvloer worden medewerkers continu geconfronteerd met het maken van keuzes. Daarbij speelt de eerder genoemde voorkeur voor een benaderingsstrategie een duidelijke rol. Door toenemende economische en toekomstonzekerheid komt er een steeds groter wordende druk te staan op de keuzes die medewerkers maken bij het uitvoeren van hun werkzaamheden. De balans tussen niet willen falen en wel willen excelleren wordt steeds scherper. Om deze balans operationeel te maken binnen het huidige onderzoek, is binnen dit onderzoek de RF toegespitst op de werksetting.

Medewerkers met een preventiefocus kijken bij het maken van beslissingen met name naar het voldoen aan de verplichtingen, om zodoende te voldoen in hun behoefte tot veiligheid. Medewerkers met een promotiefocus benaderen een beslissingssituatie anders en zien het maken van een beslissing als uitdaging en gaan daarbij opzoek naar verschillende manieren om tot die beslissing te komen (Higgins, 2005). In het licht van het JD-R Model is de verwachting, dat het voldoen aan verplichtingen met name tot uitdrukking komt in het moeten voldoen aan de eisen die het werk stelt (taakeisen). Dit zal mogelijk leiden tot een versterkende werking van de taakeisen op de mate van uitputting. Het zoeken naar uitdagingen zal mogelijk tot uitdrukking komen in het gebruiken van de hulpbronnen om te komen tot een besluit. Dit zal mogelijk leiden tot een versterkende werking van hulpbronnen op de mate van bevoegenheid.

De bovenstaande theoretische beschouwing leidt tot de volgende hypothesen;

Hypothese 1: Promotiefocus modereert de relatie tussen taakeisen (gemeten aan de hand van 4 specifieke taakeisen; werkdruk, emotionele belasting, mentale belasting en werk thuis interferentie) en burn-out. Het effect van taakeisen op uitputting zal lager zijn wanneer men hoog scoort op de promotiefocus.

Hypothese 2: Preventiefocus modereert de relatie tussen taakeisen (gemeten aan de hand van 4 specifieke taakeisen; werkdruk, emotionele belasting, mentale belasting en werk thuis interferentie) en burn-out. Het effect van taakeisen op uitputting zal hoger zijn wanneer men hoog scoort op de preventiefocus.

Hypothese 3: Promotiefocus modereert de relatie tussen hulpbronnen (gemeten aan de hand van 4 specifieke hulpbronnen; coaching, autonomie, ontwikkelingsmogelijkheden en feedback) en bevlogenheid. Het effect van hulpbronnen op bevlogenheid zal hoger zijn wanneer men hoog scoort op de promotiefocus.

Hypothese 4: Preventiefocus modereert de relatie tussen hulpbronnen (gemeten aan de hand van 4 specifieke hulpbronnen; coaching, autonomie, ontwikkelingsmogelijkheden en feedback) en bevlogenheid. Het effect van hulpbronnen op bevlogenheid zal lager zijn wanneer men hoog scoort op de preventiefocus.

Methode

Participanten en procedure

De gegevens voor dit onderzoek zijn verzameld aan de hand van online vragenlijstonderzoek. Alle participanten maken deel uit van de grootste luchthavenonderneming van Nederland. De vragenlijst is een onderdeel van een breder onderzoek, genaamd Preventief Medisch Vitaliteits Onderzoek (PMVO). De digitale vragenlijst is via een onderzoeksbureau aangeleverd, waarbij de participanten op vooraf ingeroosterde tijden, binnen de maanden april, mei en juni 2008, de vragenlijst konden invullen. De vragenlijsten waren voorzien van een inleiding waarbij het doel van het onderzoek toegelicht werd, samen met enkele algemene tips voor het invullen van de vragenlijst.

Alle medewerkers van het betreffende bedrijfsonderdeel hebben de mogelijkheid gehad om de vragenlijst online in te vullen. Er zijn 407 participanten uitgenodigd om de vragenlijst in te vullen; 292 van hen hebben de vragenlijst uiteindelijk ingevuld. De vragenlijsten van 35 participanten zijn niet volledig ingevuld, deze vragenlijsten zijn derhalve niet opgenomen in de uiteindelijke verwerking van de gegevens. Het uiteindelijke aantal respondenten komt hiermee op 257, wat neerkomt op een responspercentage van 63%. De groep participanten bestond voornamelijk uit mannen (85,2%). De gemiddelde leeftijd van de groep participanten was 59 jaar (SD = 2,2). De participanten hadden een gemiddelde werkervaring van 27,5 jaar (SD = 9,5) en waren feitelijk 34 uur per week werkzaam (SD = 5,0). Over het algemeen zijn de participanten gemiddeld tot hoog opgeleid (24% MBO, 27% HBO), wonen samen (85%), hebben geen thuiswonende kinderen (71%) en hebben een vaste aanstelling (96%).

Meetinstrumenten

Taakeisen. Binnen dit onderzoek zijn vier verschillende taakeisen gemeten, waarvan drie taakeisen verkorte versies zijn van de vragenlijsten opgenomen in de VBBA (Van Veldhoven & Meijman, 1994). *Werkdruk* is gemeten aan de hand van drie items. Een voorbeelditem hiervan is: "Heeft u te veel werk te doen?". *Emotionele belasting* is gemeten aan de hand van vijf items. Een voorbeelditem hiervan is: "Komt u door uw werk in emotioneel beladen situaties terecht?". *Mentale belasting* is gemeten aan de hand van vijf items. Een voorbeelditem hiervan is: "Vereist uw werk dat u er voortdurend uw aandacht bij moet houden?". *Werk-thuis balans* is gemeten aan de hand van drie items van de schaal gebruikt in onderzoek van Peters, Montgomery, Bakker en Schaufeli (2005). Een voorbeelditem hiervan is: "Hoe vaak komt het voor dat u weinig geniet van uw partner/familie/vrienden omdat u over het werk piekert?". Voor de antwoordmogelijkheden op de bovenstaande taakeisen is gebruik gemaakt van een 5-puntschaal variërend van 1 (nooit) tot 5 (altijd).

Werkhulpbronnen. Naast de vier taakeisen zijn er ook vier werkhulpbronnen opgenomen in dit onderzoek. Alle schalen zijn verkorte versies, gebaseerd op de vragenlijsten opgenomen in de VBBA (Van Veldhoven & Meijman, 1994). *Ontwikkelingsmogelijkheden:* Gemeten aan de hand van vijf items. Een voorbeelditem hiervan is: “Mijn werk biedt mij de mogelijkheid nieuwe dingen te leren”. *Coaching door de leidinggevende:* Gemeten aan de hand van vijf items. Een voorbeelditem hiervan is: “Ik voel me door mijn direct-leidinggevende gewaardeerd. *Autonomie:* Gemeten aan de hand van drie items. Een voorbeelditem hiervan is: “Kunt u zelf beslissen hoe u het werk uitvoert?”. *Feedback:* Gemeten aan de hand van drie items. Een voorbeelditem hiervan is: “Ik krijg voldoende informatie over het doel van mijn werk”. Voor de antwoordmogelijkheden op de bovenstaande resources is gebruik gemaakt van een 5-puntschaal variërend van 1 (nooit) tot 5 (altijd).

Uitputting. Uitputting werd gemeten aan de hand van een van de dimensies van de Utrechtse Burnout Schaal (UBOS-A; Schaufeli & Van Dierendock, 2000). De items van de subschaal *uitputting* werd gescoord op een 7-puntschaal, variërend van 0 (nooit) tot 6 (altijd). *Uitputting* is gemeten aan de hand van vijf items. Een voorbeelditem is: “Een hele dag werken vormt een zware belasting voor me”.

Bevlogenheid. Bevlogenheid werd gemeten aan de hand van de verkorte versie van de Utrechtse Bevlogenheid Schaal (UBES; Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006). De vragenlijst bestaat uit negen items die tezamen bevlogenheid meten. Voor deze schaal werd gebruik gemaakt van antwoordmogelijkheden op een 7-puntschaal, variërend van 0 (nooit) tot 6 (altijd). Een hoge score op de drie subschalen geeft aan dat de persoon bevlogen is. Voorbeelditems van de subschalen zijn: “Als ik werk voel ik me fit en sterk” (vitaliteit), “Ik ben enthousiast over mijn baan” (toewijding), en “Als ik werk vergeet ik alle andere dingen om me heen” (absorptie). De drie subschalen van deze vragenlijst zijn in eerder onderzoek bevestigd (Schaufeli et al., 2006). Hieruit kwam echter naar voren dat de subschalen onderling sterk correleren waardoor de totale score op de vragenlijst gebruikt moet worden om te bepalen of iemand bevlogen is.

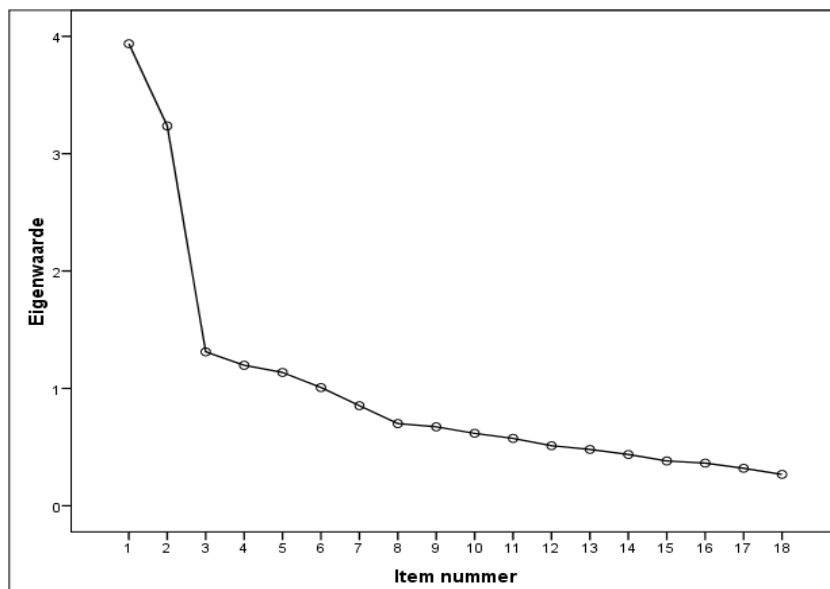
Preventie & promotie focus. De schalen voor de preventie en promotie focus zijn gemeten aan de hand van achttien items gebaseerd op de Regulatory Focus Questionnaire (RFQ) van Lockwood, Jordan en Kunda (2002). De RFQ is naar aanleiding van dit onderzoek aangepast, waarbij de vragen zijn omgezet naar de werksituatie. Hierbij is geprobeerd de originele lijst slechts aan te passen met woorden die verwijzen naar de werksituatie. Een voorbeeld item is: ‘Ik ben erop gericht negatieve gebeurtenissen in mijn werk te voorkomen’. De items werden gescoord op een 5-puntschaal, lopend van 1 (nauwelijks of helemaal niet) tot 5 (in extreme mate).

Factoranalyses laten een 2-factoroplossingen zien, waarbij de 2-factor-oplossing de items behorende bij ‘preventiefocus’ en ‘promotiefocus’ van elkaar onderscheidt. De interne consistentie van de ‘prevention focus’ schaal was bevredigend: Cronbach’s α was 0.77. De interne consistentie van de ‘promotion focus’ schaal was tevens bevredigend: Cronbach’s α was 0.80.

Resultaten

Om na te gaan of de vertaalde vragenlijst van de Regulatory Focus bestaat uit een of twee concepten is gebruik gemaakt van een factoranalyse op basis van varimax rotatie. De analyse resulteerde in een model waarbij er sprake was van zeven factoren met een eigenwaarde van boven de 1. Op basis van de scree plot (Figuur 1) kan worden gezien dat eigenlijk twee factoren de beste structuur is. Vervolgens is een hernieuwde factoranalyse uitgevoerd waarbij geforceerd is op twee factoren. Dit resulteerde in een model waarbij 16 van de 18 items een factorlading lieten zien van 0.40 en hoger (zie Tabel 1). Tabel 1 laat zien dat er negen items zijn die een hoge lading hebben op factor 1; promotiefocus. Dit factor model is verantwoordelijk voor 24% van de variantie. Zeven items laden hoog op factor 2; preventiefocus. Dit factormodel is verantwoordelijk voor een verdere 20% van de variantie. De items die een factorlading kleiner dan 0.40 hadden zijn verwijderd.

In Tabel 2 wordt een overzicht gegeven van de beschrijvende statistieken en interne consistenties met betrekking tot de variabelen in dit onderzoek. Alle gemeten variabelen laten een interne consistentie zien van boven de 0.70. Zoals eerder vermeld geldt dat een interne consistentie van 0.70 als bevredigend wordt beschouwd. Uit de tabel blijkt verder dat alle taakeisen en hulpbronnen gemiddeld tot hoog correleren met elkaar. De sterkste correlaties worden gevonden binnen de gemeten hulpbronnen. Verder blijkt dat de taakeisen gemiddeld tot sterk correleren met uitputting en de hulpbronnen gemiddeld correleren met bevoegenheid (Cohen, 2003).



Figuur 1. Screeplot Regulatory Focus

Tabel 1

Factorloadingen Regulatory Focus

	Factoren	
	1	2
Ik ben erop gebrand om positieve resultaten te behalen tijdens mijn werk.	.76	.02
Ik denk vaak na over hoe ik successen kan behalen op mijn werk.	.76	.06
Op mijn werk richt ik mijn aandacht altijd op de successen die ik wil behalen.	.72	-.07
Ik ben er in mijn werk meer op gefocust successen te bereiken dan falen te voorkomen.	.70	-.25
Op het gebied van mijn werk streef ik ernaar mijn ideale zelf te behalen - het realiseren van mijn verwachtingen en wensen.	.67	.10
Ik stel me vaak positieve dingen voor waarvan ik hoop dat ze mij tijdens mijn carrière zullen overkomen.	.56	.15
Ik zie mezelf als iemand die er primair naar streeft om te voldoen aan mijn verplichtingen en verantwoordelijkheden.	.47	.11
Op mijn werk bereik ik altijd de doelen die ik mezelf stel.	.43	-.34
Ik ben erop gefocust negatieve gebeurtenissen in mijn werk te voorkomen.	.43	.21
Ik stel mezelf vaak negatieve dingen voor die zouden kunnen gebeuren op mijn werk.	.01	.74
Ik ben vaak bang dat ik mijn werkdoelen niet zal behalen.	.12	.71
Mijn belangrijkste doel is het voorkomen dat ik word gezien als mislukkeling in mijn werk.	.08	.70
Ik ben bang dat ik niet voldoe aan de verplichtingen en verantwoordelijkheden die mijn werk met zich meebrengt.	-.05	.70
Ik denk er altijd over na hoe ik falen in mijn werk zou kunnen voorkomen.	.12	.69
Ik richt mijn aandacht meer op het voorkomen van problemen dan het behalen van mijn doelen.	-.11	.60
Ik denk altijd van te voren na over mogelijke problemen die in mijn werk kunnen optreden.	.29	.45

Noot. 1 = Promotiefocus, 2 = Preventiefocus

Tabel 2

Gemiddelden, standaardafwijking, interne consistenties en correlaties tussen de variabelen (N = 257)

Variabele	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Werkdruk	2.75	0.80	(.78)											
2 Emotionele Belasting	1.99	0.59	.38**	(.74)										
3 Werk Thuis Interferentie	1.67	0.65	.36**	.33**	(.74)									
4 Mentale Belasting	3.51	0.67	.48**	.30**	.17**	(.78)								
5 Ontplooiingsmogelijkheden	3.60	0.74	-.00	-.14*	-.24**	.09	(.86)							
6 Coaching	3.32	0.95	-.16*	-.14*	-.20**	-.03	.44**	(.91)						
7 Autonomie	3.82	0.81	.06	-.16*	-.23**	.03	.49**	.31**	(.78)					
8 Feedback	3.74	0.71	-.08	-.24**	-.28**	-.00	.59**	.47**	.40**	(.76)				
9 Uitputting	1.27	0.93	.40**	.29**	.62**	.23**	-.27**	-.24**	-.25**	-.32**	(.88)			
10 Bevlogenheid	3.78	0.93	.18**	-.01	-.13*	.23**	.39**	.30**	.30**	.30**	-.32**	-.58**		
11 Preventiefocus	1.71	0.57	.12	.23**	.28**	.05	-.20**	-.15*	-.14*	-.18**	.36**	.31**	(.77)	
12 Promotiefocus	2.91	0.60	.15*	.05	.05	.20**	.20**	-.02	.12	.16*	-.19**	-.19**	.10	(.80)

Noot. Cronbach's alphas staan op de diagonaal vermeld.

* p < .05. ** p < .01

Modererend effect van promotiefocus op de relatie tussen taakeisen en uitputting

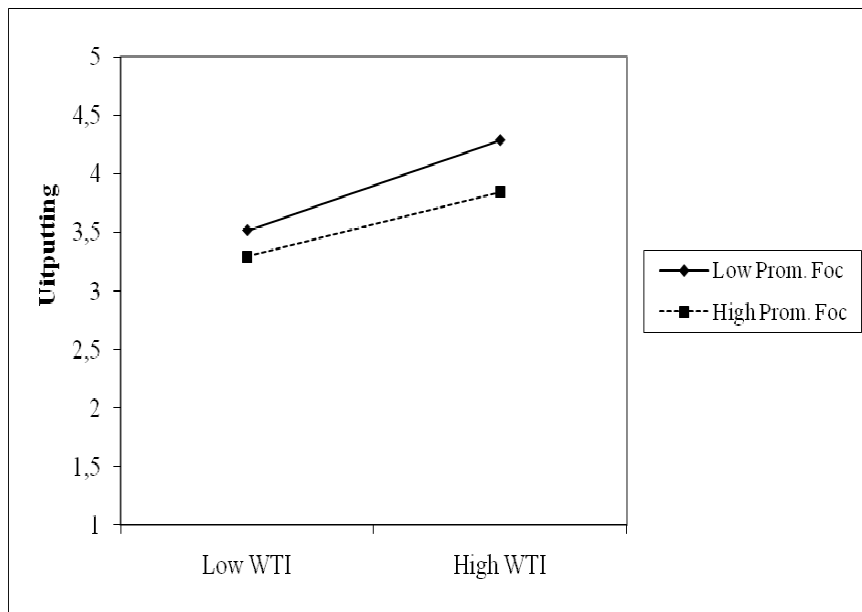
Alle hypothesen gaan uit van een modererende werking van de preventie en promotiefocus. Om dit te toetsen is gebruik gemaakt van het model van Baron en Kenny (1986). Dit model baseert zich op de gedachte dat er sprake is van moderatie, wanneer de richting of sterkte van de relatie tussen de onafhankelijke (X) en afhankelijke variabele (Y) beïnvloedt wordt door de modererende variabele (Z). Om dit te toetsen wordt gebruik gemaakt van een lineaire regressieanalyse. Voorafgaand aan de regressieanalyses zijn alle variabelen gestandaardiseerd door middel van een z-transformatie. Voor het toetsen van de interactie-effecten zijn de interactietermen berekend op basis van de z-scores van de afzonderlijke variabelen (Aiken & West, 1991). Vervolgens zijn in een hiërarchische regressieanalyse stap voor stap de hoofdeffecten (stap 1) en interactieterm (stap 2) toegevoegd.

De eerste hypothese stelt dat het hebben van een promotiefocus de relatie tussen taakeisen en uitputting modereert. Om dit te testen is een hiërarchische regressieanalyse uitgevoerd met betrekking tot alle afzonderlijke taakeisen. Uit de analyses kwam een significant effect naar voren m.b.t. werk thuis interferentie. Zoals uit Tabel 3 valt af te leiden blijkt dat er een significante moderatie-effect optreedt van de promotiefocus op de relatie tussen werk thuis interferentie en uitputting ($\beta = -.178$, $p < 0.01$). De toevoeging van de interactie tussen werk thuis interferentie en promotiefocus in het tweede model zorgt voor een toename van .030 binnen de R^2 . Figuur 2 geeft een grafische representatie weer van de interactie tussen werk thuis interferentie en promotiefocus en haar effect op uitputting. Interpretatie van dit effect leidt tot de constatering dat het effect van werk thuis interferentie op uitputting bij mensen met een hoge promotiefocus minder sterk is dan bij mensen met een lage promotiefocus. Dit resultaat is in overeenstemming met de hypothese. Hierin wordt gesteld dat het effect van taakeisen op uitputting lager zal zijn wanneer men hoog scoort op de promotiefocus.

Tabel 3

Toetsing van het modererend effect van promotiefocus op relatie tussen Werk Thuis Interferentie en uitputting

Model		Ongestandaardiseerde coëfficiënten			Gestandaardiseerde coëfficiënten	
		B	Std. Error	R ²	Beta	Sign.
1	(Constante)	-.011	.270			,967
	WTI	.889	.074		.625	,000
	Promotiefocus	-.065	.082		-.041	,432
				.390		
2	(Constante)	-.144	.266			,590
	WTI	.925	.073		.650	,000
	Promotiefocus	-.038	.081		-.024	,641
	WTI * Prom.Foc.	-.143	.042		-.178	,001
			.420			



Figuur 2. Interactie-effect van Werk Thuis Interferentie en Promotiefocus

Modererend effect van preventiefocus op de relatie tussen taakeisen en uitputting

De tweede hypothese stelt dat het hebben van een preventiefocus de relatie tussen taakeisen en uitputting modereert. Net als bij de eerste hypothese is ook hier gebruik gemaakt van een hiërarchische regressieanalyse. Geen van de onderzochte moderatie-effecten was significant. Er is dus geen steun gevonden voor het modererende effect van preventiefocus op de relatie tussen taakeisen en uitputting, waarmee de hypothese verworpen kan worden.

Modererend effect van promotiefocus op de relatie tussen hulpbronnen en bevlogenheid

De derde hypothese stelt dat het hebben van een promotiefocus de relatie tussen hulpbronnen en bevlogenheid modereert. Net als bij de voorgaande hypothesen is gebruik gemaakt van een hiërarchische regressieanalyse. Geen van de onderzochte moderatie-effecten was significant. Er is dus geen steun gevonden voor het modererende effect van promotiefocus op de relatie tussen hulpbronnen en bevlogenheid, waarmee de hypothese verworpen kan worden.

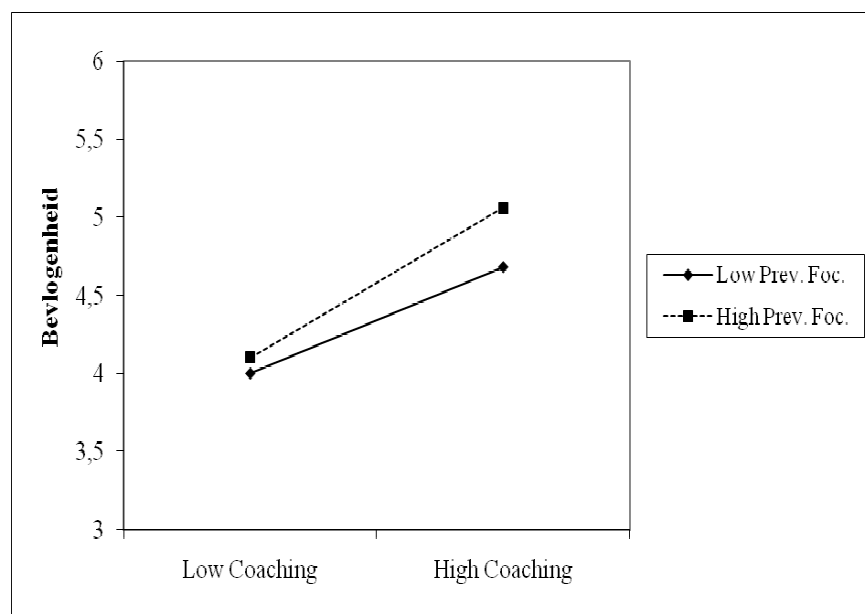
Modererend effect van preventiefocus op de relatie tussen hulpbronnen en bevlogenheid

De vierde hypothese stelt dat het hebben van een preventiefocus, de relatie tussen hulpbronnen en bevlogenheid modereert. Na het uitvoeren van hiërarchische regressieanalyses voor alle afzonderlijke hulpbronnen kwamen drie significante resultaten naar voren. Uit tabel 4 blijkt dat een significante moderatie-effect optreedt van de preventiefocus op de relatie tussen coaching en bevlogenheid ($\beta = .131$, $p < 0.05$). De toevoeging van de interactie tussen coaching en de preventiefocus in het tweede model zorgt voor een toename van .015 binnen de R^2 . Figuur 3 geeft een grafische representatie weer van de interactie tussen coaching en preventiefocus en haar effect op bevlogenheid. Interpretatie van dit effect leidt tot de constatering dat het effect van coaching op bevlogenheid bij mensen met een hoge preventiefocus sterker is dan bij mensen met een lage preventiefocus.

Tabel 4

Toetsing van het modererend effect van preventiefocus op de relatie tussen coaching en bevlogenheid

Model		Ongestandaardiseerde coëfficiënten			Gestandaardiseerde coëfficiënten	
		B	Std. Error	R ²	Beta	Sign.
1	(Constante)	3.609	.295	.084		.000
	Coaching	.191	.062		.200	.002
	Preventiefocus	-.281	.101		-.181	.006
2	(Constante)	3.449	.305	.099		.000
	Coaching	.211	.063		.220	.001
	Preventiefocus	-.214	.107		-.138	.045
	Coaching * Prev. Foc.	.128	.066		.131	.054



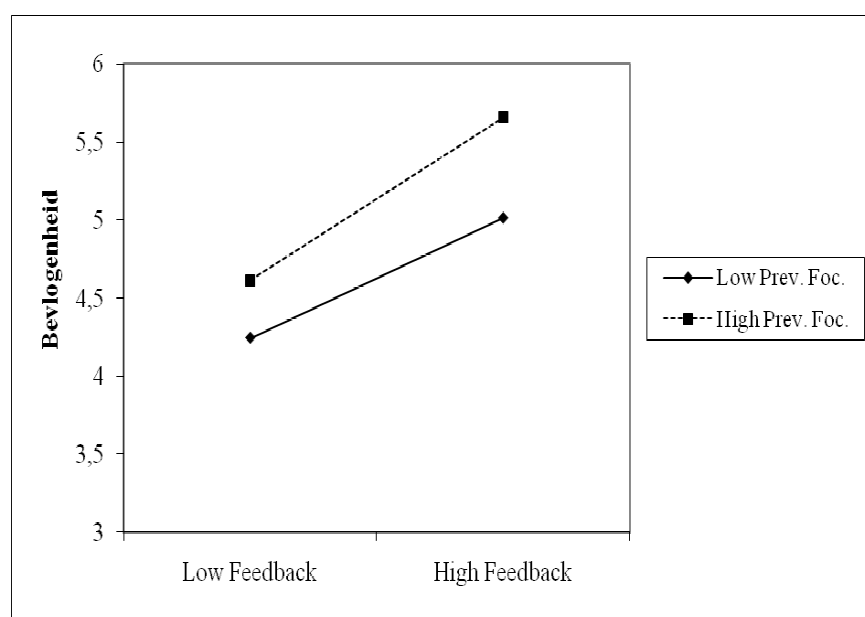
Figuur 3. Interactie-effect van Coaching en Preventiefocus

Een tweede significant modererend effect van preventiefocus werd gevonden in de relatie tussen feedback en bevlogenheid. Uit tabel 5 blijkt dat er sprake is van een significante moderatie-effect van preventiefocus op de relatie tussen feedback en bevlogenheid ($\beta = .188$, $p < 0.05$). De toevoeging van de interactie tussen coaching en de preventiefocus in het tweede model zorgt voor een toename van 0.34 binnen de R^2 . Figuur 4 geeft een grafische representatie weer van de interactie tussen feedback en preventiefocus en haar effect op bevlogenheid. Interpretatie van dit effect leidt tot de constatering dat het effect van feedback op bevlogenheid bij mensen met een hoge preventiefocus sterker is dan bij mensen met een lage preventiefocus.

Tabel 5

Toetsing van het modererend effect van preventiefocus op de relatie tussen feedback en bevoegenheid

Model		Ongestandaardiseerde coëfficiënten			Gestandaardiseerde coëfficiënten	
		B	Std. Error	R ²	Beta	Sign.
1	(Constante)	2.917	.390	.112		.000
	Feedback	.342	.084		.262	.000
	Preventiefocus	-.256	.100		-.164	.011
2	(Constante)	2.832	.384	.145		.000
	Feedback	.345	.082		.264	.000
	Preventiefocus	-.195	.101		-.125	.054
	Feedback * Prev. Foc.	.171	.058		.188	.003



Figuur 4. Interactie-effect van Feedback en Preventiefocus

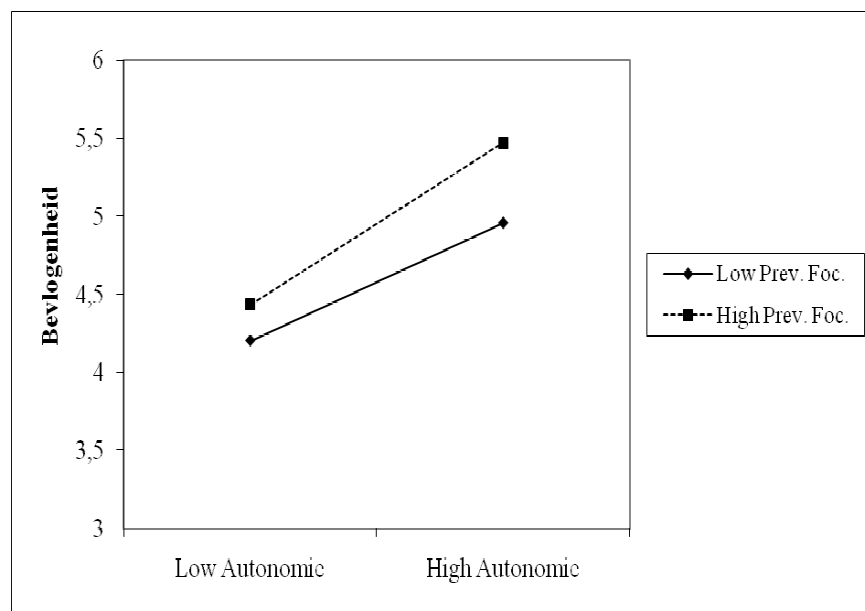
Het derde significante effect is terug te vinden binnen de relatie tussen autonomie en bevoegenheid. Uit tabel 6 blijkt dat er sprake is van een significante moderatie-effect van preventiefocus op de relatie tussen autonomie en bevoegenheid ($\beta = , p < 0.05$). De toevoeging van de interactie tussen autonomie en de preventiefocus in het tweede model zorgt voor een toename van 0.2 binnen de R^2 . Figuur 5 geeft een grafische representatie weer van de interactie tussen feedback en preventiefocus en haar effect op bevoegenheid. Interpretatie van dit effect leidt tot de constatering dat het effect van autonomie op bevoegenheid bij mensen met een hoge preventiefocus sterker is dan bij mensen met een lage preventiefocus.

Alhoewel er sprake is van een significant moderatie-effect bij drie van de gemeten hulpbronnen blijkt het effect van de moderatie niet het verwachte effect te zijn. De hypothese stelde dat het effect van hulpbronnen op bevologenheid lager zal zijn wanneer men hoog scoort op de preventiefocus. Echter tonen de resultaten aan dat er sprake is van een omgekeerd effect. Een hoge preventiefocus leidt tot een versterking van het effect van hulpbronnen op bevologenheid.

Tabel 6

Toetsing van het modererend effect van preventiefocus op de relatie tussen autonomie en bevologenheid

Model		Ongestandaardiseerde coëfficiënten			Gestandaardiseerde coëfficiënten	
		B	Std. Error	R ²	Beta	Sign.
1	(Constante)	3.195	.345	.105		.000
	Autonomie	.274	.071		.246	.000
	Preventiefocus	-.279	.100		-.179	.006
2	(Constante)	3.077	.346	.124		.000
	Autonomie	.296	.071		.265	.015
	Preventiefocus	-.246	.100		-.158	.026
	Autonomie * Prev. Foc.	.150	.067		.143	.000



Figuur 5. Interactie-effect van Autonomie en Preventiefocus

Discussie

Het doel van dit onderzoek is om na te gaan in hoeverre de Regulatory Focus een modererende hulpbron is binnen het JD-R Model. Daarbij zijn de effecten van zowel de preventiefocus als promotiefocus onderzocht in de relatie tussen taakeisen en uitputting, als ook de relatie tussen hulpbronnen en bevlogenheid. Specifiek wordt onderzocht of het hebben van een promotiefocus, de relatie tussen taakeisen en uitputting verzwakt (Hypothese 1), of de relatie tussen hulpbronnen en bevlogenheid versterkt (Hypothese 3). Ook is onderzocht of het hebben van een preventiefocus, de relatie tussen taakeisen en uitputting versterkt (Hypothese 2), of de relatie tussen hulpbronnen en bevlogenheid verzwakt.

Het artikel van Crowe en Higgins (1997) heeft als basis gediend voor het meetbaar maken van de Regulatory Focus. De originele schaal gaat uit van de meting van één concept, waarbij de probleemfocus en promotiefocus aan beide einden van een continuüm staan. Praktisch betekent dit dat medewerkers die hoog scoren op de ene dimensie, automatisch laag scoren op de andere. Voor het huidige onderzoek is de originele schaal omgezet naar een schaal die de Regulatory Focus meetbaar maakt op organisatieniveau. Aan de hand van een factoranalyse is getoetst of de getransformeerde vragenlijst daadwerkelijk één concept meet. Na analyse van de resultaten bleek dit echter niet het geval te zijn. De factoranalyse toonde aan dat de vragenlijst niet één, maar twee concepten meet, namelijk preventiefocus en promotiefocus. De mogelijke verklaring van dit conceptuele verschil kan gezocht worden in het feit dat gebruik gemaakt is van een getransformeerde vragenlijst, gericht op organisaties. Daarnaast mag niet direct aangenomen worden dat de gebruikte vragenlijst in het onderzoek van Crowe en Higgins (1997) hetzelfde concept toetst als de gebruikte vragenlijst in het huidige onderzoek.

In hypothese 1 werd verondersteld dat het effect van taakeisen op burn-out zal lager zijn wanneer men hoog scoort op de promotiefocus. Uit de hiërarchische regressieanalyse kwam een significant effect naar voren m.b.t. werk thuis interferentie. Het effect van werk thuis interferentie op uitputting bij mensen met een hoge promotiefocus is minder sterk is dan bij mensen met een lage promotiefocus. Dit resultaat is in overeenstemming met de hypothese. Een mogelijke verklaring voor dit resultaat is dat medewerkers de negatieve effecten van het werk op hun thuissituatie niet zien als een probleem, maar juist als een middel om hun doel te bereiken met betrekking tot hun werk. Opvallend is dat de analyse van de drie overige taakeisen niet tot significante resultaten heeft geleid. Mogelijkerwijs kan de oorzaak hiervan gezocht worden in de keuze van de taakeisen. Deze taakeisen sluiten misschien niet geheel aan bij de werkbeleving van de medewerkers, waarbij een keuze voor andere taakeisen beter had kunnen zijn.

De tweede hypothese gaat er vanuit dat het effect van taakeisen op burn-out hoger zal zijn wanneer men hoog scoort op de preventiefocus. De hiërarchische regressieanalyse voor de afzonderlijke

taakeisen laat geen significante resultaten zien. Derhalve kan geconcludeerd worden dat er binnen dit onderzoek geen sprake is van een modererend effect van preventiefocus op de relatie tussen taakeisen en uitputting. Deze uitkomst komt niet overeen met de gestelde hypothese, wat ertoe leidt dat de hypothese verworpen kan worden. Een mogelijke verklaring voor deze uitkomst zou kunnen liggen in het feit dat medewerkers met een preventiefocus mogelijke bronnen van stress juist vermijden. Voordat de taakeisen bronnen van stress worden hebben de medewerkers met een hoge preventiefocus mogelijk al aan de bel getrokken.

De derde hypothese stelt dat het effect van hulpbronnen op bevlogenheid hoger zal zijn wanneer men hoog scoort op de promotiefocus. De hiërarchische regressieanalyse voor de afzonderlijke hulpbronnen laat geen significante resultaten zien. Derhalve kan geconcludeerd worden dat er binnen dit onderzoek geen sprake is van een modererend effect van promotiefocus op de relatie tussen hulpbronnen en uitputting. Deze uitkomst komt niet overeen met de gestelde hypothese, wat ertoe leidt dat de hypothese verworpen kan worden. Mogelijkerwijs ligt de verklaring van deze resultaten in de aanname dat medewerkers met een promotiefocus continu op zoek zijn naar te behalen doelen en daarbij voorbij gaan aan de successen die men al behaald heeft. Medewerkers ervaren misschien al een bepaalde mate van feedback of autonomie, maar zien dit als vanzelfsprekend en gaan derhalve op zoek naar meer feedback en autonomie.

De vierde hypothese tenslotte veronderstelt dat het effect van hulpbronnen op bevlogenheid lager zal zijn wanneer men hoog scoort op de preventiefocus. Uit de hiërarchische regressieanalyse kwam een significant effect naar voren m.b.t. drie van de gemeten hulpbronnen. De preventiefocus modereert de relatie tussen zowel autonomie, coaching als feedback en bevlogenheid. Bij het interpreteren van het moderatie-effect bleek echter dat de verwachte richting van het moderatie-effect, een verzwakkend effect, niet naar voren kwam. Na analyse bleek dat er sprake was van een versterkend effect van de preventiefocus op de relatie tussen de verschillende hulpbronnen en bevlogenheid. Op basis van dit resultaat kan gesteld worden dat de hypothese verworpen kan worden. De verklaring van dit omgekeerde effect kan liggen in de aanname die ook bij de derde hypothese gesteld is. Mensen met een preventiefocus stellen zich mogelijk meer realistischere doelen, wat ertoe leidt dat men sneller tevreden is met de mate van feedback of autonomie. Medewerkers ervaren misschien al een bepaalde mate van feedback of autonomie en zien dit als toereikend en veilig.

Beperkingen van deze studie

Binnen het huidige onderzoek gelden een aantal beperkingen waar bij de interpretatie van de resultaten rekening mee dient te worden gehouden. Ten eerste geldt dat de onderzoekspopulatie scheef verdeeld is. De overgrote meerderheid van de respondenten is man en heeft een leeftijd rond de 60 jaar. Mogelijk heeft dit geleid tot een vertekening van de resultaten. Aan de ene kant kan gespeculeerd worden dat mannen over het algemeen gezien meer bereid zijn risico's te nemen. Aan de andere kant zou het kunnen zijn dat oudere medewerkers, zowel door hun leeftijd als door hun ruime

werkervaring, beter inzicht hebben in de processen die binnen een bedrijf spelen. Op basis van die aanname zou kunnen gelden dat die medewerkers eerder geneigd zijn om voor de veilige, behoudende route te kiezen.

Een tweede mogelijke beperking van het onderzoek zou de huidige economische situatie, waarin het onderzochte bedrijf zich bevindt, kunnen zijn. Net als veel andere bedrijven, die zich in deze tijden van economische crisis geconfronteerd zien met dalende verkoopcijfers en mogelijke ontslagen, geldt ook voor het onderzochte bedrijf dat het economisch moeilijke tijden zijn. Het bedrijf staat op de rand van een reorganisatie, wat zorgt voor een grote mate van onrust op de werkvloer. Dit heeft mogelijk zijn impact gehad op de uiteindelijke resultaten.

Een derde beperking zou kunnen zijn dat er bij de keuze van de taakeisen en hulpbronnen, niet tot de juiste fit tussen deze bronnen en de daadwerkelijke werksituatie gekomen is. Op basis van literatuuronderzoek, tezamen met gesprekken met de afdeling HR is tot deze lijst gekomen, echter blijft de vraag of hiermee de juiste kenmerken van de werkomgeving ondervangen worden.

Praktische implicaties en toekomstig onderzoek

Dit onderzoek suggereert dat het hebben van een bepaalde focus invloed zal hebben op de relatie tussen werkkenmerken en uitkomsten. De uiteindelijke resultaten tonen aan dat het hebben van een preventiefocus indirect zorgt voor een sterker effect van hulpbronnen op bevlogenheid. Het hebben van een promotiefocus zorgt daarnaast deels voor een verzwakkend effect op de relatie tussen taakeisen en uitputting. Met deze bevindingen in het achterhoofd kan op basis van een probleemstelling bekeken worden, welke behoefte er binnen een organisatie bestaat. Wanneer er binnen organisaties sprake is van een probleem met betrekking tot een groter burn-out risico bij medewerkers, dan lijkt het verstandig medewerkers actief de ruimte te geven en te stimuleren om meer een promotiefocus te hebben. Ligt het probleem van een organisatie echter op het gebied van bevlogenheid, dan zal meer aandacht geschonken kunnen worden aan het belang van het denken vanuit een preventiefocus.

Geconcludeerd kan worden dat de Regulatory Focus inderdaad een modererend effect heeft binnen het JD-R Model. Zowel met betrekking tot uitputting, als ook tot bevlogenheid speelt de Regulatory Focus een rol. Verder onderzoek kan uitwijzen bij welke antecedenten van deze twee onderwerpen de foci het beste tot hun recht komen.

Referenties

- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple Regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*, 170-180.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands – Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management, 43*, 83-104.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*, 1173-1182.
- Bourne, M., Franco-Santos, M., Pavlov, A., Lucianetti, L., Martinez, V., & Mura, M. (2008). Investors in people: The impact of investors in people on people management practices and firm performance. Verkregen op 10 augustus 2009, via Cranfield University School of Management Website: http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/research/cbp/IPP_Impact_Study_Report.pdf
- Chang, E. C., & Zurilla, T. J. (1996). Irrational beliefs as predictors of anxiety and depression in a college population. *Personality and Individual Differences, 20*, 215-219.
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research Methods, 4*, 62–83.
- Cohen, J., Cohen P., West, S.G., & Aiken, L.S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. (3rd ed.) Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Crowe, E., & Higgins, E. T. (1997). Regulatory focus and strategic inclinations: Promotion and prevention in decision making. *Organizational Behaviour and Human Decision processes, 69*, 117-132.
- Cummings, R. A., & Nistico, H. (2002). Maintaining life satisfaction: The role of positive cognitive bias. *Journal of Happiness Studies, 3*, 37-69.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2005). *Organization Development and Change* (8th ED.). South Western: Thompson Corporation.

- Demerouti, E., & Bakker, A.B. (2006). Employee well-being and job performance: Where we stand and where we should go. In J. Houdmont, & S. McIntyre (Eds.), *Occupational Health Psychology: European Perspectives on Research, Education and Practice* (Vol. 1), Maia, Portugal: ISMAI Publications.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Janssen, P. P. M., & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27, 279-86.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. I. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125, 267-302.
- Forster, J., Grant, H., Idson, L. C., & Higgins, E. T. (2001). Success/failure feedback, expectancies, and approach/avoidance motivation: How regulatory focus moderates classic relations. *Journal of Experimental Social Psychology*, 37, 253-260.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organisational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Higgins, E. T. (2005). Value from regulatory fit. *Current Directions in Psychological Science*, 14, 209-213.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6, 307-324.
- Judge, T. A., Locke, E. A., & Durham, C. C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, 19, 151-188.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308
- Lockwood, P., Jordan, C. H., & Kunda, Z. (2002). Motivation by positive or negative role models: Regulatory focus determines who will best inspire us. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 854-864.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33, 321-349.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*,

52, 397-422.

- Peeters, M., Montgomery, A., Bakker, A.B., & Schaufeli, W.B. (2005). Balancing work and home: How job and home demands are related to burnout. *International Journal of Stress Management, 12*, 43-61.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organizational-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal, 32*, 622–648.
- Seligman, A. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist, 55*, 5-14.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi sample study. *Journal of Organisational Behavior, 25*, 293-315.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2008). Enhancing work engagement through the management of human resources. In, K. Näswall, M. Sverke, & J. Hellgren (Eds.), *The individual in the changing working life* (pp. 380-404). Cambridge: Cambridge University Press.
- Schaufeli, W.B. & Van Dierendonck, D. (2000) *Utrechtse Burnout Schaal (UBOS)*: Testhandleiding. [Utrecht Burnout Scale. Test Manual]. Amsterdam: Harcourt Test Services.
- Scheier, M. F., Carver, C. S. (1992). Effects of optimism on psychological and physical well-being: Theoretical overview and empirical update. *Cognitive Therapy and Research, 16*, 201–228.
- Veldhoven M. van & Meijman T.F. (1994). *Het meten van psychosociale arbeidsbelasting met een vragenlijst: de vragenlijst beleving en beoordeling van de arbeid (VBBA)*. Amsterdam: NIA.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2007). The role of personal resources in the Job Demands-Resources model. *International Journal of Stress Management, 14*, 121-141.