

**Universiteit Utrecht**

**Master Psychologie, Arbeids- en Organisatie**

**THESIS**

**Authenticiteit op de werkvloer:**

*Kan werkgerelateerde authenticiteit worden beschouwd als een persoonlijke bron binnen het Job Demands-Resources Model?*

Christine de Hoop – 3386392

26 september 2014

Begeleider: Dr. Pierre M. Cavalini

Tweede beoordelaar: Prof. Dr. Wilmar B. Schaufeli

## **Samenvatting**

In deze studie wordt de rol van werkgerelateerde authenticiteit binnen het Job Demands-Resources Model onderzocht. Aan het onderzoek hebben 94 participanten deelgenomen die werkzaam zijn bij een IT organisatie. Verwacht werd dat werkgerelateerde authenticiteit het verband tussen werkgerelateerde taakeisen en bevlogenheid medieert. En daarnaast werd verwacht dat werkgerelateerde authenticiteit het verband tussen werkgerelateerde hulpbronnen en bevlogenheid medieert. Ten slotte werd er een verband verwacht tussen bevlogenheid en organisatie uitkomsten. Door middel van correlatie en multiële regressie analyses werd de mediërende functie van werkgerelateerde authenticiteit tussen werkgerelateerde hulpbronnen enerzijds en bevlogenheid anderzijds bevestigd. Er werd echter geen mediërend verband gevonden van werkgerelateerde authenticiteit tussen alle werkgerelateerde taakeisen en bevlogenheid, met uitzondering van de variabele taakonduidelijkheid: hiervoor werd wel een mediërend verband aangetoond. Ten slotte is er ook een positief verband gevonden tussen bevlogenheid enerzijds en in-rol en extra-rol gedrag anderzijds. Daarnaast is er een negatief verband gevonden tussen bevlogenheid en verloopintentie. Geconcludeerd kan worden dat werkgerelateerde authenticiteit een mediërende rol speelt binnen het JD-R model. Toekomstig onderzoek zou de rol van werkgerelateerde authenticiteit ten opzichte van werkgerelateerde taakeisen verder kunnen bestuderen. Daarnaast zou er onderzocht kunnen worden wat de rol is van werkgerelateerde authenticiteit ten opzichte van andere persoonlijke hulpbronnen binnen het JD-R model.

## **Inleiding**

Het begrip authenticiteit gaat terug tot de Griekse oudheid. De filosoof Socrates gebruikte de leus: ‘Ken u zelf’ als leidmotief bij de benadering van kennis over de werkelijkheid. In het huidige tijdperk heeft deze boodschap weinig actualiteit verloren. Authenticiteit wordt omschreven als het kennen van jezelf en het vertonen van overeenkomstig gedrag (Harter, 2002). Peterson en Seligman (2004) stellen dat authenticiteit en daarmee samenhangende constructen: integriteit en eerlijkheid, worden gezien als ‘*basic human strengths*’. Tegenwoordig heeft het begrip authenticiteit ook meer aandacht gekregen in de arbeidscontext, omdat werkgevers veronderstellen dat deze samenhangt met positieve organisatieprestatie uitkomsten.

In het huidige onderzoek wordt aan de hand van het Job Demands-Resources model (Schaufeli & Bakker, 2004) onderzocht hoe werkgerelateerde authenticiteit als persoonlijke hulpbron de relatie tussen taakeisen en werkgerelateerde hulpbronnen enerzijds en bevlogenheid anderzijds medeert. Het JD-R model veronderstelt dat uitdagende taakeisen en voldoende werkgerelateerde hulpbronnen leiden tot bevlogenheid en dat deze op zijn beurt weer leidt tot positieve uitkomsten voor de organisatie (Bakker & Demerouti, 2007). Tot op heden is er nog weinig onderzoek verricht naar de rol van authenticiteit op de werkvloer in de relatie tussen werkkenmerken en bevlogenheid (Menard & Brunet, 2011). Zij veronderstellen tevens dat het onderzoek dat is verricht naar welzijn op het werk, vooral is belicht vanuit de subjectieve ervaring van welzijn en minder vanuit de psychologische ervaring van welzijn. Authenticiteit wordt geschaard onder de psychologische ervaring van welzijn. Daarnaast geven Demerouti en Bakker (2011) aan dat er meer onderzoek moet worden gedaan naar de rol van persoonlijke bronnen binnen het JD-R model.

### Authenticiteit

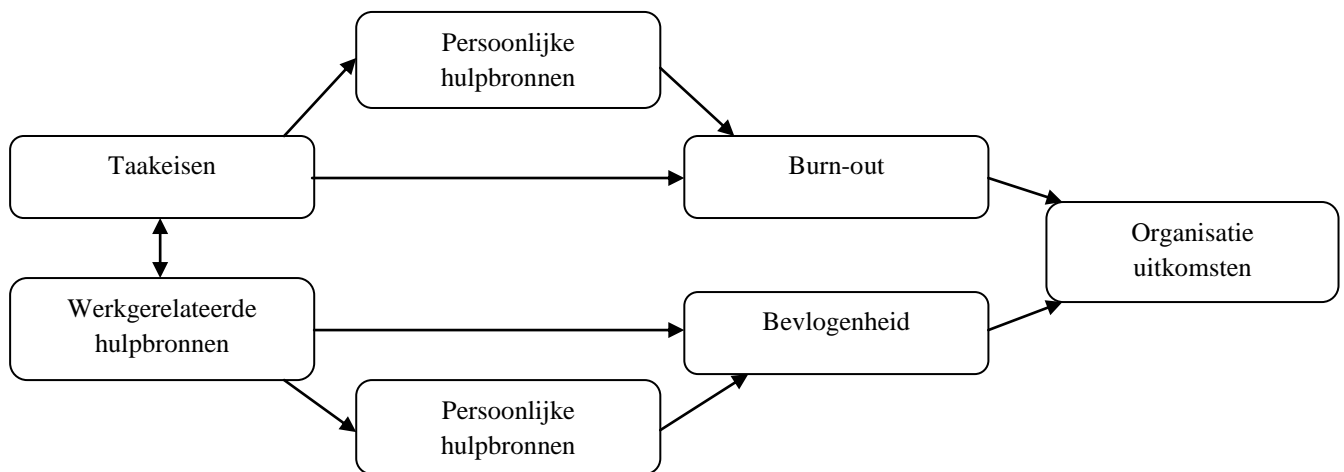
Het construct authenticiteit is ontstaan vanuit de persoonsgeoriënteerde psychologie van Rogers (1959, 1961). Wood, Maltby, Baliousis, Linley & Joseph (2008) kiezen voor deze definitie, omdat deze definitie de meest brede en veelomvattende verklaring geeft van het construct. Authenticiteit bestaat uit drie dimensies: zelfvervreemding, authentiek leven en omgang met externe invloeden (Wood et. al., 2008). De eerste dimensie ‘zelfvervreemding’ wordt gekenmerkt door de overeenkomst tussen de werkelijke ervaring (actuele fysiologische staat, emoties en schematische overtuigingen) en het subjectieve cognitieve bewustzijn (Wood et al., 2008). Een perfecte match tussen deze twee is niet mogelijk, omdat de

objectieve ervaring wordt gekleurd door de subjectieve cognitieve ervaring. Deze eerste dimensie wordt in eerdere studies ook beschouwd als voorganger van psychopathologie (Ehlers, Maercker & Boos, 2000; Dunmore, Clark & Ehlers, 2001). De tweede dimensie ‘authentiek leven’ wordt gekenmerkt door de overeenkomst tussen het cognitieve bewustzijn en gedrag (Wood et al., 2008). Authentieke levensstijl omvat in de meeste situaties het eerlijk zijn tegenover jezelf en leven in overeenstemming met eigen waarden en overtuigingen. De derde dimensie ‘omgang met externe invloeden’ wordt gekenmerkt door de mate waarin men invloeden van anderen accepteert en de overtuiging dat men aan de verwachting van anderen moet voldoen (Wood et. al., 2008). De inzichten van anderen op je zelfbeeld reflecteren en het accepteren van externe invloeden, beïnvloeden beide de mate van zelfvervreemding en de ervaring van authentiek leven. Voortbouwend hierop hebben Wood et. al.(2008) een instrument gemaakt om het construct authenticiteit te meten, waarmee authenticiteit wordt geïdentificeerd en gekwantificeerd als een stabiele persoonlijkheidstrekk. Echter, blijkt uit onderzoek dat de mate van authenticiteit kan variëren per persoonlijke rol (Sheldon, Ryan, Rawsthorne, & Ilardi, 1997). In het huidige onderzoek wordt er daarom gebruik gemaakt van een vragenlijst die werkgerelateerde authenticiteit meet (Van den Bosch & Taris, 2013) en wordt er gekeken naar de rol van werkgerelateerde authenticiteit als persoonlijke bron in het Job Demands-Resources model. Eerder onderzoek toont aan dat drie persoonlijke bronnen: ‘*self-efficacy*’, ‘*organizational-based self-esteem*’ en ‘*optimism*’ de relatie tussen werkgerelateerde hulpbronnen enerzijds en bevlogenheid anderzijds mediëren (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007).

### Job Demands-Resources model

Het Job Demands-Resources model is gebaseerd op bekende arbeidspsychologie modellen, zoals het ‘Demand-Control’ model (Karasek, 1979), waarbij het welzijn van werknemers wordt toegeschreven aan eigenschappen van de werkomgeving. Het JD-R model beschrijft taakeisen en energiebronnen en hoe deze kunnen leiden tot uitputting dan wel motivatie (*zie figuur 1.*) (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). Onder taakeisen verstaat men: fysieke, psychologische, sociale of organisatorische aspecten van het werk die fysieke of psychologische inspanning of vaardigheden vereisen en daarvoor ook gepaard gaan met bepaalde fysieke of psychologische kosten. Energiebronnen binnen het JD-R model refereren aan fysieke, psychologische, sociale of organisatorische aspecten van het werk die functioneel zijn in het behalen van werkdoelen, de werktaken verlagen die geassocieerd worden met

fysieke en psychologische kosten of persoonlijke groei, leren en ontwikkeling bevorderen. Het JD-R model suggereert twee hoofdprocessen: het motiverende en het energetische proces. Het motiverende proces stelt dat een acceptabel niveau van werktaken in combinatie met voldoende werkbronnen, voor een motiverende werksituatie zorgt en uiteindelijk zou kunnen leiden tot bevlogenheid.



Figuur 1. Job Demands-Resources Model (Schaufeli & Bakker, 2004).

Bevlogenheid wordt gekenmerkt door hoge niveaus van energie, toewijding en enthousiasme tijdens het werken en het geheel kunnen opgaan in het werk (Bakker & Demerouti, 2008). Vervolgens leidt deze positieve staat van welzijn weer tot positieve uitkomsten voor de organisatie en lagere verloop-intentie onder medewerkers. Het energetische proces stelt dat aanhoudende werkstressoren de mentale en fysieke bronnen uitputten en dit zal uiteindelijk leiden tot een verlaagd energieniveau en gezondheidsproblemen. Wanneer deze situatie zich aanhoudt, kan dat leiden tot burn-out en uiteindelijk ook negatieve uitkomsten voor de organisatie. In het onderzoek van Reijnsiger, Schaufeli, Peeters en Taris (2012) wordt het verband tussen bevlogenheid en organisatie uitkomsten nader toegelicht door middel van het ‘*cognitive open mindedness*’ en ‘*behavioral readiness*’ proces. Het ‘*cognitive open mindedness*’ proces impliceert dat bevlogenheid invloed heeft op de mate van gemotiveerde informatie verwerking dat uiteindelijk resulteert in ‘*cognitive open mindedness*’. Aanvullend hierop veronderstelt het ‘*behavioral readiness*’ proces dat bevlogenheid ‘*behavioral flexibility*’ faciliteert en daardoor ook de gedragsmatige drang om goed te presteren binnen de werkcontext (Reijnsiger, Schaufeli, Peeters en Taris, 2012). Deze twee processen zorgen uiteindelijk voor verbeterende werkprestaties. Daarnaast stellen Reijnsiger, Schaufeli, Peeters

en Taris (2012) een taxonomie van organisatie uitkomsten voor, waarin er onderscheid wordt gemaakt tussen procesprestatie en uitkomstprestatie. Onder procesprestatie verstaat men in-rol, extra-rol en contraproductief gedrag binnen de werkcontext en deze indicatoren leiden uiteindelijk tot uitkomstprestaties. Uitkomstprestaties zijn de unieke diensten en producten die worden geleverd in overeenstemming met de strategische doelstellingen van de organisatie en zijn daarom ook verschillend per branche, maar soms ook zelfs per organisatie (Reijsiger, Schaufeli, Peeters en Taris, 2012). Het JD-R model is uit te breiden met persoonlijke hulpbronnen, zoals zelf-effectiviteit, optimisme en organisatie gebaseerd zelfvertrouwen (Xanthopoulou, Bakker, Heuven, Demerouti, & Schaufeli, 2007). Het huidig onderzoek gaat na of werkgerelateerde authenticiteit kan worden gezien als een persoonlijke bron binnen het JD-R model. Wanneer iemand beter aansluit bij de werkomgeving, zijn de normen en waarden meer in overeenstemming met de normen en waarden van de organisatie en zal hij/zij zich daardoor meer betrokken voelen bij de organisatie. De zelfdeterminatie theorie van Deci & Ryan (1985) ondersteunt deze veronderstelling.

### Zelfdeterminatie theorie

De zelfdeterminatie is een benadering van menselijke motivatie en persoonlijkheid, die nadruk legt op de ontwikkeling van innerlijke bronnen voor persoonlijke ontwikkeling en gedragsmatige zelfregulatie (Ryan, Kuhl, & Deci, 1997). De theorie veronderstelt dat de mate waarin individuen functioneren en zichzelf ontwikkelen, afhankelijk is van het vermogen om drie psychologische basisbehoeften te bevredigen: autonomie, competentie en verwantschap (Ryan & Deci, 2000). Deze basisbehoeften lijken van belang te zijn voor het optimaal functioneren van de natuurlijke neiging voor groei en integratie, alsmede voor constructieve sociale ontwikkeling en persoonlijk welzijn. De zelfdeterminatie theorie is niet alleen begaan met de kennis over positieve ontwikkeling van mensen, maar deze theorie verklaart ook hoe omgevingsfactoren deze positieve ontwikkeling beïnvloeden.

De grondslag van deze ontwikkeling is gelegen in twee soorten motivatie: intrinsieke en extrinsieke motivatie. Het construct intrinsieke motivatie beschrijft de natuurlijke neiging richting assimilatie, persoonlijke ‘*mastery*’, spontane interesse en onderzoekend gedrag, die van essentieel belang zijn voor cognitieve en sociale ontwikkeling. Intrinsieke motivatie wordt gezien als een afgeleide van authenticiteit, omdat authentieke mensen handelen op basis van persoonlijke drijfveren en interesses. Voor het behouden en bevorderen van intrinsieke motivatie is het van belang dat er ondersteunende omgevingsfactoren zijn, omdat deze kunnen

worden ondermijnd door verschillende niet-ondersteunende omgevingsfactoren (Ryan & Deci, 2000). De Cognitieve Evaluatie Theorie (CET) is een sub-theorie van de zelfdeterminatietheorie, die gericht is op het verklaren van de variabiliteit binnen intrinsieke motivatie door middel van specifieke sociale- en omgevingsfactoren. Deze theorie geeft aan dat optimale uitdagingen, effectieve prestatie feedback en niet bindende onterechte evaluaties, de intrinsieke motivatie verhogen. Daarnaast specificeert de Cognitieve Evaluatie Theorie en laten onderzoeken zien (Fisher, 1978; Ryan, 1982) dat het gevoel van competentie geen intrinsieke motivatie bevordert, tenzij deze gepaard gaat met een gevoel van autonomie dan wel met het hebben van een interne 'locus of control'. Een meta-analyse (Deci, Koestner, & Ryan, 1999) toont ook aan dat concrete beloningen die worden bepaald door taakprestatie, juist de intrinsieke motivatie ondermijnen. Uit onderzoek blijkt ook dat dreigingen, deadlines, richtlijnen, evaluaties onder druk en opgelegde doelen eveneens de intrinsieke motivatie verlagen (Ryan & Deci, 2000). Deze bevinden zijn te verklaren doordat er een lager niveau van autonomie wordt ervaren binnen het werk wanneer de bron van het handelen buiten de persoon zelf ligt.

### Huidig onderzoek

Het onderzoek wordt uitgevoerd bij een 'system integrator' in de IT sector. De organisatie wil weten welke meerwaarde authentieke medewerkers hebben binnen de organisatie. Hiervoor is de volgende vraagstelling opgesteld:

‘Welke rol speelt werkgerelateerde authenticiteit in het Job Demands-Resources model?’

Om deze vraag te beantwoorden, worden de volgende hypothesen opgesteld. In het huidige onderzoek worden de volgende vier indicatoren van taakeisen onderzocht: werkdruk, geestelijke belasting, emotionele belasting en taakonduidelijkheid.

De eerste hypothese luidt:

‘Werkgerelateerde authenticiteit medieert gedeeltelijk de relatie tussen taakeisen en bevlogenheid.’

H1a: Werkgerelateerde authenticiteit medieert gedeeltelijk de relatie tussen werkdruk en bevlogenheid.

H1b: Werkgerelateerde authenticiteit medieert gedeeltelijk de relatie tussen geestelijke

belasting en bevlogenheid.

H1c: Werkgerelateerde authenticiteit medieert gedeeltelijk de relatie tussen emotionele belasting en bevlogenheid.

H1d: Werkgerelateerde authenticiteit medieert gedeeltelijk de relatie tussen taakonduidelijkheid en bevlogenheid.

De volgende vijf indicatoren van werkgerelateerde hulpbronnen worden onderzocht: autonomie, sociale steun leidinggevende, sociale steun collega's, ontwikkeling- en ontplooiingsmogelijkheden en feedback.

De tweede hypothese luidt:

‘Werkgerelateerde authenticiteit medieert gedeeltelijk de relatie tussen werkgerelateerde hulpbronnen en bevlogenheid’

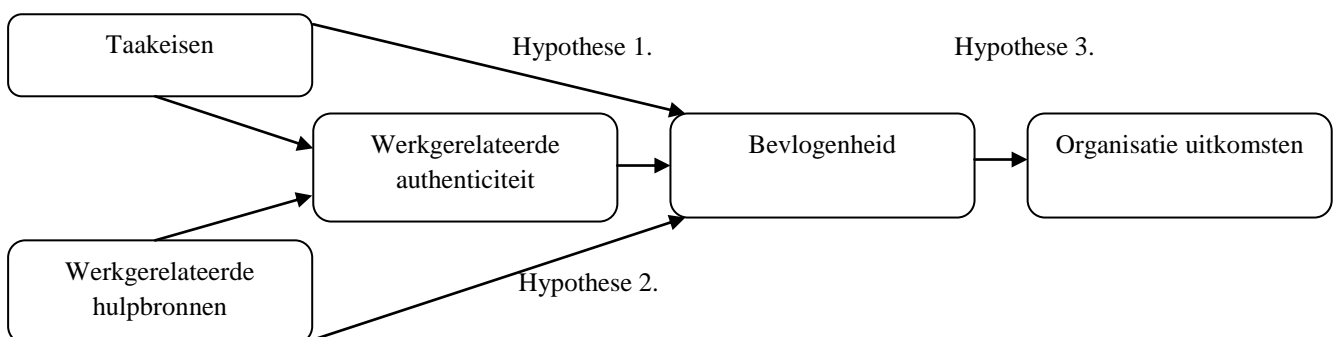
H2a: Werkgerelateerde authenticiteit medieert gedeeltelijk de relatie tussen autonomie en bevlogenheid.

H2b: Werkgerelateerde authenticiteit medieert gedeeltelijk de relatie tussen sociale steun leidinggevende en bevlogenheid.

H2c: Werkgerelateerde authenticiteit medieert gedeeltelijk de relatie tussen sociale steun collega's en bevlogenheid.

H2d: Werkgerelateerde authenticiteit medieert gedeeltelijk de relatie tussen ontwikkeling- en ontplooiingsmogelijkheden en bevlogenheid.

H2e: Werkgerelateerde authenticiteit medieert gedeeltelijk de relatie tussen feedback en bevlogenheid.



*Figuur 2.* Hypothesen



Ten slotte wordt er gekeken naar het verband tussen bevlogenheid en verschillende organisatie prestatie variabelen (in-rol prestatie, extra-rol prestatie en verloopintentie).

De derde hypothese luidt:

‘Er is een verband tussen bevlogenheid en de organisatie uitkomsten’

H3a: Er is een positief verband tussen bevlogenheid en in-rol prestatie.

H3b: Er is een positief verband tussen bevlogenheid en extra-rol prestatie.

H3c: Er is een negatief verband tussen bevlogenheid en verloopintentie.

Bij de eerste en tweede hypothese wordt er een gedeeltelijke mediatie verwacht, omdat niet alle mediators zijn meegenomen in het huidige onderzoek. De keuze van de taakeisen, werkgerelateerde hulpbronnen en organisatie prestatie variabelen zijn gekozen in overleg met de organisatie waar het onderzoek is afgenomen.

## **Methode**

### De organisatie

Het onderzoek is een toegepast onderzoek en is uitgevoerd bij Avanade Nederland. Avanade is een ‘*system integrator*’ en is een *joint venture* van Microsoft en Accenture. Avanade Nederland adviseert over en biedt op maat gemaakte IT oplossingen aan de grotere bedrijven binnen Nederland. Avanade heeft ruim 70 kantoren in meer dan 30 landen en ongeveer 22.000 professionals wereldwijd. In Nederland zijn er twee kantoren en 354 medewerkers.

### Participanten

Voor het huidige onderzoek zijn 328 mensen benaderd, waarvan 105 participanten hebben deelgenomen aan het onderzoek. De uiteindelijke steekproef bestond uit 94 participanten, omdat elf medewerkers niet de gehele vragenlijst hebben ingevuld. Werknemers die langer dan 6 maanden in dienst zijn, konden deelnemen aan het onderzoek. De respons is 28,7%. De steekproef omvat 85% mannen en 15% vrouwen, met een gemiddelde leeftijd van 32.8 jaar (SD= 5.8; range tussen de 23 en 52 jaar). De participanten zijn gemiddeld 4 jaar en drie maanden werkzaam bij de huidige werkgever. Het hoogst afgeronde opleidingsniveau is als volgt verdeeld: 9% Middelbare school of MBO, 65% HBO en 26% WO.

### Procedure

In samenwerking met de HR manager van de organisatie is een introductiemail opgesteld om de medewerkers op de hoogte te stellen van het onderzoek. In de introductiemail werd het doel van het onderzoek toegelicht en hierin stond ook de link naar de online vragenlijst (zie bijlage 1). De online vragenlijst is opgesteld door de onderzoeker en hiervoor is het programma Qualtrics gebruikt. De vragenlijst is van tevoren getest door vijf medewerkers vanuit de organisatie en op basis hiervan zijn de nodige aanpassingen gedaan. De deelname aan het onderzoek was op vrijwillige basis.

De vragenlijst bestaat uit 73 items, inclusief demografische variabelen (zie bijlage 2). Aan het begin van de online vragenlijst staat een briefing, waarin de vertrouwelijkheid van het onderzoek wordt gewaarborgd en de verwachte tijdsduur van de vragenlijst wordt aangegeven. Bovenaan elke vragenlijst staat een instructie. De participanten kunnen aan het

einde van de vragenlijst hun e-mailadres achterlaten om de resultaten van het onderzoek te ontvangen. Deze e-mailadressen zijn door de onderzoeker losgekoppeld van de ingevulde vragenlijst. Na zeven dagen is er een herinneringsmail gestuurd (zie bijlage 1). De dataverzameling heeft plaatsgevonden gedurende drie weken. De resultaten van de vragenlijst zijn anoniem verwerkt.

### Meetinstrumenten

De online vragenlijst bestaat uit zeven vragenlijsten met uitzondering van de demografische vragen. Voor elke vragenlijst is een Nederlandse vertaling van het origineel gebruikt. De vragenlijsten worden hieronder besproken.

*Authenticiteit:* In het huidige onderzoek is authenticiteit gemeten door middel van een verkorte versie van twaalf items van de Individual Authenticity Measure at Work (IAM Work) van Van den Bosch & Taris (2012). De vragenlijst is gebaseerd op de Authenticity Scale van Wood (2008). Deze vragenlijst beschouwt authenticiteit als een construct dat kan verschillen per persoonlijke rol. De verkorte vragenlijst van twaalf items bestaat uit drie subschalen van elk vier items: zelfvervreemding, authentiek leven en omgang met externe invloeden. De subschalen zelfvervreemding en omgang met externe invloeden worden in zijn geheel omgepooled, zodat een hoge score op deze schalen indicatief is voor een hoge score op de schaal authenticiteit. Een voorbeeld van de subschaal zelfvervreemding is: ‘Ik voel me op mijn werk vervreemd van mijzelf.’ De subschaal authentiek leven: ‘Op mijn werk blijf ik trouw aan wie ik ben.’ En de subschaal omgang met externe invloeden: ‘Ik word sterk beïnvloed door wat anderen op mijn werk vinden.’ De vragenlijst wordt beantwoord door middel van een 7-punts Likertschaal (1= helemaal niet op mij van toepassing; 4= neutraal; 7= helemaal op mij van toepassing). De tussengelegen waarden hebben geen bijgevoegd label. De betrouwbaarheid van de verkorte versie van twaalf items is vrijwel identiek aan de betrouwbaarheid van de oorspronkelijke vragenlijst (Van den Bosch & Taris, 2012). De Cronbach’s Alpha van de gehele vragenlijst is .78.

*Taakeisen:* Voor het meten van taakeisen is er gebruik gemaakt van een vragenlijst die is gebaseerd op de werkstressoren vragenlijst van Veldhoven & Meijman (1994). De vragenlijst bestaat uit achttien items en bestaat uit vier subschalen: Werktempo & Werkhoeveelheid, Geestelijke belasting, Emotionele belasting en Taakonduidelijkheid. De subschaal

Werktempo & Werkhoeveelheid bestaat uit vijf items en een voorbeeld hiervan is: ‘Moet u onder tijdsdruk werken?’ De Cronbach’s Alpha van de subschaal Werktempo & Werkhoeveelheid is .82. De subschaal Geestelijke belasting bestaat uit vijf items, waaronder: ‘Vraagt uw werk veel concentratie?’ De Cronbach’s Alpha van de subschaal Geestelijke belasting is .49. De subschaal Emotionele belasting bestaat uit drie items: ‘Is uw werk emotioneel zwaar?’ De Cronbach’s Alpha van de subschaal Emotionele belasting is .79. En ten slotte de subschaal Taakduidelijkheid bestaat uit drie items: ‘Weet u precies wat anderen op uw werk van u verwachten?’ De Cronbach’s Alpha van de subschaal Taakduidelijkheid is .76. De vragenlijst wordt beantwoord door middel van een 5-punts Likertschaal (1= nooit; 2= soms; 3= regelmatig; 4= vaak; 5= altijd).

*Werkgerelateerde energiebronnen:* Voor het meten van werkgerelateerde energiebronnen is er gebruik gemaakt van de hulpbronnen vragenlijst van Veldhoven & Meijman (1994). De vragenlijst bestaat uit vijftien items en vijf subschalen met elk drie items: autonomie, sociale steun leidinggevende, sociale steun collega’s, ontwikkeling- en ontplooiingsmogelijkheden en feedback. Een voorbeeld van de subschaal Autonomie is: ‘Kunt u zelf bepalen hoe u uw werk uitvoert?’ De Cronbach’s Alpha van de subschaal autonomie is .69. Een voorbeeld van de subschaal Sociale steun leidinggevende is: ‘Voelt u zich in uw werk gewaardeerd door uw directe leiding?’ De Cronbach’s Alpha van de subschaal sociale steun leidinggevende is .83. Een voorbeeld van de subschaal Sociale steun collega’s is: ‘Kunt u als dat nodig is uw collega’s om hulp vragen?’ De Cronbach’s Alpha van de subschaal sociale steun collega’s is .65. Een voorbeeld van de subschaal Ontwikkeling- en ontplooiingsmogelijkheden is: ‘Ik kan mijzelf binnen het bedrijf voldoende ontplooien.’ De Cronbach’s Alpha van de subschaal Ontwikkeling- en ontplooiingsmogelijkheden is .77. Een voorbeeld van de subschaal Feedback is: ‘Ik krijg voldoende informatie over het doel van mijn werk’. De Cronbach’s Alpha van de subschaal Feedback is .82. De vragenlijst wordt beantwoord door middel van een 5-punts Likertschaal (1= nooit; 2= soms; 3= regelmatig; 4= vaak; 5= altijd).

*Bevlogenheid:* Voor het meten van bevlogenheid is er gebruik gemaakt van de verkorte versie van de Utrechtse Bevlogenheidschaal van Schaufeli, Bakker en Salanova (2006). De verkorte vragenlijst telt negen items en bestaat uit drie subschalen met elk drie items: Vitaliteit, Toewijding en Absorptie. Een voorbeeld van de subschaal Vitaliteit is: ‘Op mijn werk bruis ik van de energie.’ Een voorbeeld van de subschaal Toewijding is: ‘Ik ben enthousiast over mijn baan.’ Een voorbeeld van de subschaal Absorptie is: ‘Ik ga helemaal op in mijn werk.’ De

vragenlijst wordt beantwoord door middel van een 7-punts Likertschaal (1= nooit; 2= sporadisch; 3= af en toe; 4= regelmatig; 5= dikwijls; 6= zeer dikwijls; 7= altijd). De Cronbach's Alpha van de gehele vragenlijst is .91.

*Prestatie:* Prestatie wordt gemeten aan de hand van een verkorte versie van de in-rol en extra-rol gedrag van Goodman en Svyantek (1999). De verkorte vragenlijst telt tien items en bestaat uit twee subschalen: in-rol gedrag en extra-rol gedrag. Een voorbeeld van de vragenlijst in-rol gedrag is: 'U behaalt de doelen binnen uw functie.' De Cronbach's Alpha van de schaal in-rol gedrag is .84. Een voorbeeld van de vragenlijst extrarol gedrag is: 'U helpt collega's die kampen met een hoge werkdruk of die andere problemen hebben.' De Cronbach's Alpha van de schaal extra-rol gedrag is .74. De vragenlijst wordt beantwoord door middel van een 5-punts Likertschaal (1= nooit; 2= soms; 3= regelmatig; 4= vaak; 5= altijd).

*Verloopintentie:* Voor het meten van verloopintentie wordt er gebruik gemaakt van de vragenlijst van Veldhoven en Meijman (1994). De vragenlijst telt vier items en een voorbeeld van deze items is: 'Ik denk er wel eens over om van baan te veranderen.' De Cronbach's Alpha van de schaal verloopintentie is .92. De vragenlijst wordt beantwoord door middel van een 7-punts Likertschaal (1= sterk mee oneens; 2= mee oneens; 3= beetje mee oneens; 4= neutraal; 5= beetje mee eens; 6= mee eens; 7= sterk mee eens).

### Statische analyse

De interne consistentie van de vragenlijsten wordt onderzocht door de Cronbach's alpha te berekenen, waarbij geldt dat  $\alpha = 0.60$  als minder betrouwbaar wordt gezien en  $\alpha = 0.80$  als 'goed' wordt beschouwd.

Voor het toetsen van de mediatie hypothesen wordt er gebruikt gemaakt van de methode van Baron & Kenny (1986). De laatste hypothese is beantwoord door het berekenen van een Pearson correlatie. De resultaten zijn geanalyseerd met gebruik van de Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 20.0.

## Resultaten

De beschrijvende statistieken en correlaties tussen de voorspellende- en uitkomstvariabelen zijn te zien in tabel 1. Alle variabelen zijn getest voor de assumpties van lineariteit, normaliteit en homoscedasticiteit. De variabelen voldeden aan de assumptie van lineariteit. De variabelen werkdruk  $D(94)=0.11$ ,  $p<.05$ , geestelijke belasting  $D(94)=0.11$ ,  $p<.05$ , emotionele belasting  $D(94)=0.20$ ,  $p<.05$ , taakonduidelijkheid  $D(94)=0.11$ ,  $p<.05$ , autonomie  $D(94)=0.11$ ,  $p<.05$ , sociale steun leiding  $D(94)=0.15$ ,  $p<.05$ , sociale steun collega's  $D(94)=0.16$ ,  $p<.05$ , ontwikkelingsmogelijkheden,  $D(94)=0.10$ ,  $p<.05$ , feedback,  $D(94)=0.16$ ,  $p<.05$ , en totaal authenticiteit,  $D(94)=0.11$ ,  $p<.01$ , waren allen significant niet normaal verdeeld. De vragenlijsten voldeden wel aan de assumptie van homoscedasticiteit, dus de verdere analyses kunnen worden uitgevoerd.

Verder is er gekeken naar de volgende demografische variabelen: geslacht, leeftijd, hoogst genoten opleiding, organisatieleeftijd en of de werknemer een leidinggevende functie vervuld. Er waren geen significante effecten gevonden van bovenstaande demografische variabelen op authenticiteit en bevlogenheid. Wanneer er wordt gekeken naar de gemiddelde scores op de vragenlijsten (tabel 1), geestelijke belasting ( $M=3.73$ ), autonomie ( $M=3.87$ ), sociale steun leiding ( $M=3.95$ ), sociale steun collega's ( $M=4.09$ ), ontwikkelingsmogelijkheden ( $M=3.76$ ) en in-rol prestatie ( $M=4.0$ ) op een schaal van één tot en met vijf als 'hoog' beschouwd. De gemiddelde score van werkdruk ( $M=3.28$ ), taakonduidelijkheid ( $M=2.53$ ), feedback ( $M=3.67$ ) en extra-rol prestatie ( $M=3.45$ ) wordt op een schaal van één tot en met vijf als 'gemiddeld' beschouwd. De gemiddelde score voor emotionele belasting ( $M=1.99$ ) wordt op een schaal van één tot en met vijf als 'laag' beschouwd. De gemiddelde score van authenticiteit ( $M=5.15$ ) wordt op een schaal van één tot en met zeven als 'hoog' beschouwd. De gemiddelde score van bevlogenheid ( $M=5.48$ ) wordt volgens de normscore als 'hoog' beschouwd. En ten slotte wordt de score op verloopintentie ( $M=2.89$ ) op een Likertschaal van één tot en met zeven als 'laag' beschouwd.

### Hypothese 1.

Hypothese één stelde dat werkgerelateerde authenticiteit de relatie tussen taakeisen en bevlogenheid medieert. In stap één van het mediatie model wordt de correlatie tussen elke dimensie van taakeisen en bevlogenheid berekend. De resultaten zijn te zien in Tabel 1. Voor emotionele belasting ( $r=0.22$ ,  $p<.05$ ) en taakonduidelijkheid ( $r=0.50$ ,  $p<.01$ ) was er een significante correlatie met bevlogenheid gevonden. In stap twee wordt de correlatie tussen de

**Tabel 1:** Gemiddelden (M), standaarddeviatie (SD), cronbach's alpha ( $\alpha$ ) en Spearman correlaties van de schaalscores (N= 94).

Variabelen	M	SD	$\alpha$	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Werkdruk	3,28	0,72	0,82	-	0,50**	0,44**	0,10	0,14	-0,03	-0,08	-0,09	0,03	-0,04	0,14	0,12	0,14	0,08
2. Geestelijke belasting	3,73	0,46	0,49		-	0,23*	-0,10	0,28**	0,12	0,14	0,17	0,20	0,03	0,29**	0,18	0,29**	0,01
3. Emotionele belasting	1,99	0,62	0,79			-	0,33**	-0,05	-0,14	-0,14	-0,21*	-0,20	-0,25*	-0,22*	-0,05	0,06	0,27**
4. Taakonduidelijkheid	2,53	0,62	0,76				-	-0,34**	-0,48**	-0,39**	-0,33**	-0,63**	-0,49**	-0,50**	-0,43**	-0,07	0,40**
5. Autonomie	3,87	0,60	0,69					-	0,48**	0,36**	0,36**	0,56**	0,49**	0,47**	0,40**	0,36**	-0,04
6. Sociale steun leiding	3,95	0,79	0,83						-	0,74**	0,55**	0,65**	0,44**	0,56**	0,40**	0,32**	-0,34**
7. Sociale steun collega's	4,09	0,60	0,65							-	0,54**	0,58**	0,45**	0,47**	0,38**	0,25*	-0,28**
8. Ontwikkeling	3,76	0,79	0,77								-	0,63**	0,42**	0,56**	0,28**	0,26*	-0,41**
9. Feedback	3,67	0,71	0,82									-	0,61**	0,65**	0,56**	0,35**	-0,35**
10. Authenticiteit	5,15	0,69	0,78										-	0,50**	0,39**	0,20*	-0,40**
11. Bevlogenheid	5,48	0,88	0,91											-	0,46**	0,30**	-0,44**
12. In-rol prestatie	4,00	0,57	0,84												-	0,45**	-0,23*
13. Extra-rol prestatie	3,45	0,69	0,74													-	0,18
14. Verloopintentie	2,89	1,58	0,92														-

Aantekening: Significantie voor: \* $p < 0.05$  en \*\* $p < 0.01$ .

verschillende taakeisen en de mediator authenticiteit berekend. Emotionele belasting,  $r=-0.25$ ,  $p<.05$ . en taakonduidelijkheid,  $r=-0.49$ ,  $p<.01$ . hadden een significant verband met authenticiteit. De derde stap berekende de correlatie tussen de mediator (authenticiteit) en bevlogenheid. Er was een positief significante correlatie tussen authenticiteit en bevlogenheid,  $r=0.50$ ,  $p<.01$ .

De laatste stap liet zien of er sprake is van een mediatie effect voor de variabelen emotionele belasting en taakonduidelijkheid. Een volledige mediatie wordt aangetoond wanneer de correlatie met de voorspellende variabele wordt verlaagd, waardoor deze de uitkomstvariabele niet meer significant voorspelt. Wanneer de correlatie met de voorspellende variabele significant wordt verlaagd door het toevoegen van de mediator, is er sprake van een gedeeltelijk mediatie effect. De multiële regressie analyses voor de variabelen emotionele belasting en taakonduidelijkheid zijn te zien in tabel 2. Authenticiteit medieerde niet de relatie tussen emotionele belasting en bevlogenheid, omdat emotionele belasting niet significant meer bevlogenheid voorspelde. Authenticiteit medieerde wel de relatie tussen taakonduidelijkheid en bevlogenheid, omdat taakonduidelijkheid significant bevlogenheid voorspelde,  $Beta=-0,49$ ,  $t(93)=3.41$ ,  $p= 0.01$ . Dit verband wordt verder ondersteund door de Sobel test, welke berekende of het indirecte effect van authenticiteit afweek van nul. Voor de mediatie van taakonduidelijkheid (Sobel  $Z=-4,15$ ,  $p=0.01$ ) was deze test significant. Hypothese 1d wordt aangenomen, maar hypothese 1a, 1b en 1c worden verworpen.

**Tabel 2.** Multiële regressie analyses voor de schalen Emotionele belasting, Taakonduidelijkheid en Authenticiteit op Bevlogenheid (N=94).

Afhankelijke variabele: Bevlogenheid								
Voorspellende variabelen	F	df	beta	SE	R	R <sup>2</sup>	t	Sig.
1. Authenticiteit	23,34	2, 91	0,67	0,11	0,58	0,34	5,93	0,00
Emotionele belasting			-0,20	0,13			-0,16	0,11
2. Authenticiteit	29,93	2, 91	0,52	0,12	0,63	0,40	4,41	0,00
Taakonduidelijkheid			-0,49	0,14			-3,41	0,01



### Hypothese 2.

De tweede hypothese stelde dat werkgerelateerde authenticiteit de relatie tussen werkgerelateerde hulpbronnen en bevlogenheid medieert. In stap één werd de correlatie tussen de elke dimensie van hulpbronnen en bevlogenheid berekend. De resultaten zijn te zien in tabel 1. Alle schalen die indicatief zijn voor werkgerelateerde hulpbronnen hadden een positief significante correlatie met de variabele bevlogenheid  $p < 0.01$ . In stap twee werd de correlatie tussen de verschillende werkgerelateerde hulpbronnen en de mediator authenticiteit berekend. Alle schalen hadden een positief significante correlatie met authenticiteit  $p < 0.01$ . In de derde stap werd de correlatie tussen de mediator authenticiteit en bevlogenheid berekend. Er was een positief significante correlatie tussen authenticiteit en bevlogenheid berekend,  $r = 0.50$ ,  $p < 0.01$ .

Ten slotte wordt er berekend of er sprake is van een mediatie effect. Voor de schalen van de werkgerelateerde hulpbronnen zijn de resultaten te zien in tabel 3. Authenticiteit medieerde de relatie tussen alle subschalen van werkgerelateerde energiebronnen en bevlogenheid, omdat alle subschalen van werkgerelateerde energiebronnen bevlogenheid voorspelden. Dit werd verder ondersteund door de Sobel test. Voor alle schalen van werkgerelateerde energiebronnen was deze test significant (tabel 3). Voor de mediatie van autonomie (Sobel  $Z = 4,35$ ,  $p = 0.01$ ), sociale steun leiding (Sobel  $Z = 4,08$ ,  $p = 0.01$ ), sociale steun collega's (Sobel  $Z = 3,73$ ,  $p = 0.01$ ), ontwikkelingsmogelijkheden (Sobel  $Z = 3,68$ ,  $p = 0.01$ ), feedback (Sobel  $Z = 4,62$ ,  $p = 0.01$ ) was deze test significant. De tweede hypothese wordt aangenomen. Werkgerelateerde authenticiteit heeft een partieel mediatie effect tussen werkgerelateerde hulpbronnen en bevlogenheid.

### Hypothese 3.

De derde hypothese stelde dat er een verband is tussen bevlogenheid en organisatie uitkomsten. Omdat de variabele bevlogenheid niet normaal verdeeld was, wordt er gebruik gemaakt van een Spearman correlatie. Er was een significante positieve relatie tussen bevlogenheid en in-rol prestatie,  $r = .46$ ,  $p < .01$ . Er was een significante positieve relatie tussen bevlogenheid en extra-rol prestatie,  $r = .30$ ,  $p < .01$ . En er was een significantie negatieve relatie tussen Bevlogenheid en verloopintentie,  $r = -.44$ ,  $p < .01$ . De derde hypothese wordt aangenomen. Er is een significant verband tussen bevlogenheid en organisatie uitkomsten.

**Tabel 3.** Multipele regressie analyses voor de schalen van werkgerelateerde hulpbronnen en authenticiteit op bevlogenheid (N=94).

Voorspellende variabelen	Uitkomst variabele: Bevlogenheid							
	F	df	beta	SE	R	R <sup>2</sup>	t	Sig.
1. Authenticiteit	28,84	2, 91	0,52	0,12	0,62	0,39	4,24	0,00
Autonomie			0,45	0,14			3,19	0,01
2. Authenticiteit	36,55	2, 91	0,47	0,11	0,67	0,45	4,21	0,00
Sociale steun leiding			0,45	0,10			4,54	0,00
3. Authenticiteit	30,59	2, 91	0,54	0,11	0,63	0,40	4,79	0,00
Sociale steun collega's			0,46	0,13			3,54	0,01
4. Authenticiteit	35,61	2, 91	0,51	0,11	0,66	0,44	4,67	0,00
Ontwikkeling			0,42	0,10			4,40	0,00
5. Authenticiteit	41,85	2, 91	0,37	0,12	0,69	0,48	3,21	0,01
Feedback			0,60	0,11			5,28	0,00

### Aanvullende analyses

Er zijn aanvullende analyses uitgevoerd om de organisatie waar het onderzoek is afgenomen een concreet advies te kunnen geven over het bevorderen van de bevlogenheid en authenticiteit binnen de organisatie. Hiervoor is gekeken naar welke voorspellende variabelen de meeste unieke verklaarde variantie hebben op bevlogenheid en of er significante verschillen tussen afdelingen zijn gevonden op deze variabelen.

Wanneer alle voorspellende variabelen met werkgerelateerde authenticiteit in een multipele regressieanalyse op bevlogenheid worden berekend, zijn alleen authenticiteit, Beta=0,21, t(93)=2.21, p=0.03 en feedback, Beta=0,24, t(93)=2.02, p=0.04 significante voorspellers van bevlogenheid (tabel 4). Daarnaast is er gekeken of de afdelingen significant van elkaar verschillen op deze variabelen. De resultaten zijn te zien in tabel 5. Uit de ANOVA kwam naar voren dat er geen significante verschillen waren tussen de verschillende afdelingen op de variabelen taakonduidelijkheid, feedback, authenticiteit en bevlogenheid.

**Tabel 4.** Multipele regressie analyse voor de schalen van werkgerelateerde hulpbronnen en authenticiteit op bevlogenheid (N=94).

Afhankelijke variabele: Bevlogenheid								
Voorspellende variabelen	F	df	beta	SE	R	R <sup>2</sup>	t	Sig.
Authenticiteit	16,65	6, 87	0,21	0,12	0,73	0,50	2,21	0,03
Autonomie			0,13	0,14			1,39	0,17
Sociale steun leiding			0,13	0,13			1,11	0,27
Sociale steun collega's			0,05	0,16			0,50	0,62
Ontwikkeling			0,17	0,11			1,71	0,09
Feedback			0,24	0,15			2,02	0,04

**Tabel 5.** Gemiddelden van taakeisen, werkgerelateerde hulpbronnen, werkgerelateerde authenticiteit en bevlogenheid per afdeling (N=92).

Afdelingen	N	Taakonduidelijkheid	SD	Feedback	SD	Authenticiteit	SD	Bevlogenheid	SD
Application development	19	2,59	0,49	3,54	0,88	5,02	0,89	5,50	0,96
Collaboration	14	2,34	0,56	3,86	0,55	5,32	0,65	5,25	0,74
CRM	11	2,29	0,50	3,97	0,71	5,24	0,58	5,77	0,68
Data and Analytics	10	2,72	0,47	3,47	0,65	4,84	0,54	5,32	0,93
Core Services	10	2,38	0,33	3,87	0,65	5,58	0,45	5,97	0,38
ERP (AX)	9	2,89	0,71	3,78	0,60	4,98	0,85	5,15	1,21
Infrastructure services	14	2,77	0,68	3,40	0,72	5,11	0,64	5,39	0,89
Totaal	92	2,54	0,30	3,68	0,70	5,15	0,70	5,50	0,86

\* Aantekening: De afdelingen EBS en Managed Services zijn niet meegenomen in het huidige overzicht, omdat zij niet representatief waren in de steekproef.

## Discussie

Het doel van het onderzoek is om aan de hand van het Job Demands-Resources model (Schaufeli & Bakker, 2004) te onderzoeken of en hoe werkgerelateerde authenticiteit als persoonlijke hulpbron de relatie tussen taakeisen en werkgerelateerde hulpbronnen enerzijds en bevlogenheid anderzijds medeert. Tot op heden is er nog weinig onderzoek verricht naar de rol van authenticiteit op de werkvloer in de relatie tussen werkkenmerken en bevlogenheid (Menard & Brunet, 2011). Daarnaast geven Demerouti en Bakker (2011) aan dat er meer onderzoek moet worden gedaan naar de rol van persoonlijke bronnen binnen het JD-R model. Het JD-R model beschrijft taakeisen en energiebronnen en hoe deze kunnen leiden tot uitputting dan wel motivatie. In het huidige onderzoek is gebruik gemaakt van de volgende taakeisen: werkdruk, geestelijke belasting, emotionele belasting en taakonduidelijkheid. Voor de werkgerelateerde hulpbronnen zijn de volgende concepten onderzocht: autonomie, sociale steun leidinggevende, sociale steun collega's, ontwikkelingsmogelijkheden en feedback. Hieronder worden de resultaten besproken. De belangrijkste bevindingen zijn:

### Taakeisen

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden is er eerst onderzocht of werkgerelateerde authenticiteit de relatie tussen taakeisen en bevlogenheid medeert. Alleen voor het concept taakonduidelijkheid is er een mediërend verband gevonden. Taakonduidelijkheid heeft een sterk negatief verband met bevlogenheid en werkgerelateerde authenticiteit, wat impliceert dat een hoge mate van taakonduidelijkheid onwenselijk is voor de mate van werkgerelateerde authenticiteit en bevlogenheid. Als zowel taakonduidelijkheid als werkgerelateerde authenticiteit als voorspellers van bevlogenheid worden gebruikt, behoudt werkgerelateerde authenticiteit een sterk verband met bevlogenheid. Deze resultaten duiden op een gedeeltelijke mediatie aan van werkgerelateerde authenticiteit in het verband tussen taakonduidelijkheid en bevlogenheid. Voor de variabelen werkdruk, geestelijke belasting en emotionele belasting is dit niet het geval. Deze bevindingen komen niet overeen met eerder onderzoek, waarbij er sterkere verbanden zijn gevonden tussen taakeisen en bevlogenheid (Schaufeli & Bakker, 2004). Het relatief zwakke verband van geestelijke belasting op werkgerelateerde authenticiteit en bevlogenheid is wellicht veroorzaakt doordat de variabele geestelijke belasting minder betrouwbaar is gemeten. Voor de variabele emotionele belasting zou het relatief zwakke verband met bevlogenheid kunnen worden verklaard door de lage mate van emotionele belasting onder de respondenten.

### Werkgerelateerde hulpbronnen

Vervolgens is er onderzocht of werkgerelateerde authenticiteit de relatie tussen werkgerelateerde hulpbronnen en bevlogenheid medieert. Zoals verwacht medieert werkgerelateerde authenticiteit gedeeltelijk de relatie tussen alle variabelen van werkgerelateerde hulpbronnen en bevlogenheid. Deze bevindingen zijn in overeenkomst met eerdere bevindingen waarbij de persoonlijke bronnen ‘*self-efficacy*’, ‘*organizational-based self-esteem*’ en ‘*optimism*’ de relatie tussen werkgerelateerde hulpbronnen enerzijds en bevlogenheid anderzijds mediëren (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli, 2007). Werkgerelateerde authenticiteit verklaart ongeveer de helft van de variantie tussen autonomie, sociale steun leiding, sociale steun collega’s en ontwikkelingsmogelijkheden enerzijds en bevlogenheid anderzijds. Voor feedback wordt ongeveer één derde van de variantie door werkgerelateerde authenticiteit verklaard. Wanneer alle werkgerelateerde hulpbronnen met werkgerelateerde authenticiteit in een multiële regressie analyse als voorspellers van bevlogenheid worden berekend, blijven alleen werkgerelateerde authenticiteit en feedback significante voorspellers van bevlogenheid. Dit impliceert dat werkgerelateerde authenticiteit een relatief groot aandeel heeft in de relatie tussen werkgerelateerde hulpbronnen en bevlogenheid.

### Organisatie-uitkomsten

Ten slotte is er onderzocht of er een verband is tussen bevlogenheid en organisatie uitkomsten. Zoals verwacht is er een positief verband gevonden tussen bevlogenheid enerzijds en in-rol en extra-rol gedrag anderzijds. Daarnaast is er een negatief verband gevonden tussen bevlogenheid en verloopintentie. Deze bevindingen zijn in overeenkomst met eerder onderzoek (Reijnsiger, Schaufeli, Peeters en Taris, 2012) en het JD-R model (Schaufeli & Bakker, 2004). Deze bevindingen impliceren dat bevlogen werknemers inderdaad beter presteren dan niet bevlogen werknemers en minder de intentie hebben om de organisatie te verlaten.

### Beperkingen Onderzoek

Het onderzoek kent een aantal beperkingen. De eerste beperking is dat het onderzoek een cross-sectioneel onderzoek is en er geen longitudinale data is om de richting van het verband te duiden. Een dagboek studie of een herhaalde metingen studie zou een interessante manier zijn om authenticiteit te onderzoeken over een langere periode en in verschillende contexten.

Een tweede mogelijke beperking is dat de gemeten variabelen subjectieve zelfrapportages omvatten, waarbij sociale wenselijkheid van toepassing zou kunnen zijn. Echter is authenticiteit een zelfperceptie en daarom is zelfrapportage de methode van voorkeur. Voor de concepten over organisatieprestatie stellen Reijnders, Schaufeli, Peeters en Taris (2012) bijvoorbeeld voor om in toekomstig onderzoek gebruik te maken van objectieve metingen door werkelijke ziekteverzuim en verloop of intersubjectieve metingen door bijvoorbeeld leidinggevende of klantenevaluaties.

### Theoretische implicaties

De resultaten van het onderzoek voegen nieuwe inzichten toe aan de literatuur over authenticiteit op de werkvloer en welke rol deze speelt binnen het JD-R model. In overeenstemming met de CET-theorie (Ryan & Deci, 2000) blijkt dat er verschillende niet-ondersteunende en ondersteunende omgevingsfactoren zijn die leiden tot intrinsieke motivatie, waar werkgerelateerde authenticiteit ook onder kan worden geschaard. Echter zijn er geen verbanden gevonden voor alle onderzochte niet-ondersteunde factoren, terwijl deze verbanden in eerder onderzoek wel zijn aangetoond. Wellicht zijn deze verbanden niet gevonden, doordat de taakeisen in het huidige onderzoek niet betrouwbaar zijn gemeten. Toekomstig onderzoek moet uitwijzen of authenticiteit ook daadwerkelijk een rol speelt tussen taakeisen en bevlogenheid. Daarnaast laat het onderzoek van Taris & Bosch (2013) zien dat werkgerelateerde authenticiteit een verband heeft met autonomie, bevlogenheid en in-rol gedrag. Het huidige onderzoek toont aan dat werkgerelateerde authenticiteit ook een relatief sterk verband heeft met andere werkgerelateerde hulpbronnen en een aanzienlijk deel van het verband tussen werkgerelateerde hulpbronnen en bevlogenheid verklaard. Deze bevindingen impliceren dat werkgerelateerde authenticiteit ook een rol speelt binnen het JD-R model. Verder onderzoek zou kunnen kijken naar hoe groot de rol is van werkgerelateerde authenticiteit binnen het JD-R model, omdat eerder onderzochte persoonlijke hulpbronnen een deel van de rol van werkgerelateerde authenticiteit zou kunnen verklaren. In overeenstemming met de 'Hierarchy of Needs' theorie (Maslow & Hoffman, 1996) zou werkgerelateerde authenticiteit een overkoepelende persoonlijke drijfveer kunnen zijn net als het concept zelf-actualisatie, waarbij eerst aan een aantal randvoorwaarden moet worden voldaan, voordat men daadwerkelijk kan spreken van werkgerelateerde authenticiteit. Zelf-actualisatie wordt daarnaast ook gerelateerd aan 'flow' (Maslow & Hoffman, 1996), wat overeenkomstig is met het verband tussen werkgerelateerde authenticiteit en bevlogenheid.

Toekomstig onderzoek zou hier aandacht aan kunnen besteden, door meerdere persoonlijke hulpbronnen in het onderzoek te betrekken naast werkgerelateerde authenticiteit.

### Conclusie

De vraagstelling van het huidige onderzoek luidt: ‘Welke rol speelt werkgerelateerde authenticiteit in het Job Demands-Resources model?’ Net als de persoonlijke bronnen ‘*self-efficacy*’, ‘*organizational-based self-esteem*’ en ‘*optimism*’, heeft werkgerelateerde authenticiteit een gedeeltelijke mediërende verband tussen werkgerelateerde hulpbronnen enerzijds en bevlogenheid anderzijds. Gezien het grote aandeel van werkgerelateerde authenticiteit in het verband tussen werkgerelateerde hulpbronnen en bevlogenheid, zou werkgerelateerde authenticiteit als een overkoepelend concept kunnen worden gezien voor een aantal persoonlijke hulpbronnen. Verder onderzoek zou zich kunnen richten op de verhouding van werkgerelateerde authenticiteit ten opzichte van andere persoonlijke hulpbronnen binnen het JD-R model.

### Aanbevelingen Avanade Nederland

Naar aanleiding van het onderzoek bij Avanade kunnen er verschillende aanbevelingen worden gegeven op het gebied van authenticiteit op de werkvloer. Over het algemeen scoort het personeel van Avanade Nederland relatief hoog op de variabelen werkgerelateerde authenticiteit en bevlogenheid. Deze bevindingen worden ondersteund door het feit dat Avanade Nederland in februari 2014 is gecertificeerd als Top Employer in de ICT sector (‘Top Employer Institute’, 2014).

Desalniettemin heeft Avanade Nederland een aantal uitdagingen op het gebied van werkbeleving. Om de beoogde groei van de organisatie te kunnen bewerkstelligen, is het van belang dat er continu nieuwe talentvolle medewerkers worden aangenomen en het verloop voor zover mogelijk wordt beperkt. Dit lijkt geen gemakkelijke opgave, gezien het tekort aan hoogopgeleide IT-ers de afgelopen jaren verder is opgelopen (‘NRC Handelsblad’, 2014); (Van der Hulst, 2014). Het is daarom van belang dat Avanade Nederland onderzoekt welke factoren van invloed zijn op de werkbeleving binnen de organisatie.

In dit onderzoek is gebleken dat de variabelen taakduidelijkheid en feedback de sterkste verbanden hebben met werkgerelateerde authenticiteit en bevlogenheid. Echter zijn er geen significante verschillen gevonden tussen de verschillende afdelingen op deze variabelen, maar waarschijnlijk zijn de niet significante resultaten veroorzaakt doordat de afdelingen te

klein zijn om met elkaar te vergelijken. Avande Nederland zou te allen tijde maatregelen kunnen treffen die gericht zijn op amplitie. De werkkenmerken taakonduidelijkheid en feedback zouden verder kunnen worden onderzocht om de werkgerelateerde authenticiteit en bevlogenheid te bevorderen binnen de organisatie. Dit zou kunnen worden gedaan door het uitwisselen van *'best practices'* tussen de afdelingen op het gebied van taakonduidelijkheid en feedback. Op basis van het JD-R model zouden deze maatregelen op den duur resulteren in meer bevlogen werknemers (Schaufeli & Bakker, 2004) en op haar beurt zo ook beter presterende werknemers en lagere verloopintentie onder medewerkers (Reijsiger, Schaufeli, Peeters en Tavis, 2012). Ook blijkt uit onderzoek Bakker en Demerouti (2008) dat bevlogen medewerkers op hun beurt weer beter zijn in het mobiliseren van werkgerelateerde hulpbronnen, waardoor er een positieve spiraal ontstaat van werkbeleving.

Al met al lijkt de werkbeleving onder werknemers van Avande Nederland overwegend goed te zijn, maar is het zeker mogelijk om deze nog verder te verbeteren op het gebied van feedback en taakonduidelijkheid.



## Referenties

- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209-223.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 20, 309-328.
- Baron, R.B. & Kenny, D.A. (1986). The Moderator/Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality & Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bosch van den, R. & Taris, T.W. (2013). Authenticity at Work: Development and Validation of an Individual Authenticity Measure at Work.
- Deci E.L., Koestner, R. & Ryan, R.M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125, 627-668.
- Deci E.L. & Ryan R.M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner F. & Schaufeli W.B. (2001). The Job Demands-Resources model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Demerouti, E. & Bakker, A.B. (2011). The Job Demands-Resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37, 311-320.
- Dunmore, E., Clark, D.M. & Ehlers, A. (2001). A prospective investigation of the role of cognitive factors in persistent posttraumatic stress disorder (PTSD) after psysical or sexual assault. *Behaviour Research and Therapy*, 39, 1063-1084.
- Ehlers, A. Maercker, A. & Boos, A. (2000). Posttraumatic stress disorder following political imprisonment: The role of mental defeat, alienation, and perceived permanent change. *Journal of Abnormal Psychology*, 109, 45-55.
- Fisher, C.D. (1978). The effects of personal control, competence, and extrinsic reward systems on intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human /Performance*, 21, 273-288.

- Goodman, S.A. & Svyantek, D.J. (1999). Person organization fit and contextual performance: Do shared values matter? *Journal of Vocational Behavior*, *55*, 254-275.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C.R. Snyder and S.J. Lopez (Eds.) *Handbook of positive Psychology*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, *24*, 285-308.
- Maslow, A.H. & Hoffman, E. (1996). Future visions: The unpublished papers of Abraham Maslow. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Ménard, J. & Brunet, L. (2011). Authenticity and well-being in the workplace: A mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, *26*, 331-346.
- Peterson, C. & Seligman, M.E.P. (2004). Introduction: Strengths of courage. In: C. Peterson & M. E. P. Seligman (Eds.) *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Reijseger, G., Schaufeli, W.B., Peeters, M.C.W. & Taris, T.W. (2012). Ready, set, go! A model of the relation between work engagement and performance. In S.P. Goncalves and J.G. Neves (Eds.) *Occupational Health Psychology: From burnout to well-being*, 289-306. USA: Scientific & Academic Publishing: USA.
- Rogers, C. (1961). On becoming a person. Boston: Houghton Mifflin.
- Ryan, R. M. (1982). Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, *43*, 450-461.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, *55*, 68-78.
- Ryan, R. M. Kuhl, J. & Deci E. L. (1997). Nature and autonomy: Organizational view of social and neurobiological aspects of self-regulation in behavior and development. *Development and Psychopathology*, *9*, 701-728.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Bevoegenheid: Een begrip gemeten. *Gedrag & Organisatie*, *17*, 89-112.

Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66.

Sheldon, K.M., Ryan, R.M., Rawsthorne, L. J. & Ilardi, B. (1997). Trait self and true self: Cross-role variation in the big-five personality traits and its relations with psychological authenticity and subjective well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 1380-1393.

Top Employer Institute (2014). Gevonden augustus 2014, van <http://www.top-employers.com/nl/companyprofiles/NL/avanade-netherlands/>.

Van der Hulst, A. (2014, 5 september). Te veel vacatures en te weinig hoogopgeleide ict'ers. *NRC Handelsblad*. Gevonden: <http://www.nrc.nl/carriere/2014/09/05/te-veel-vacatures-en-te-weinig-hoogopgeleide-icters/>.

Van der Hulst, A. (2014, 7 april). De schaarste onder ICT'ers wordt nu problematisch. *NRC Handelsblad*. Gevonden: <http://www.nrc.nl/carriere/2014/04/07de-schaarste-onder-icters-wordt-nu-problematisch/>.

Veldhoven, M. & Meijman, T. F. (1994). *Het meten van psychosociale arbeidsbelasting met een vragenlijst: de vragenlijst beleving en beoordeling van de arbeid (VBBA)*. Amsterdam: Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden.

Wood, A.M., Linley, P.A., Maltby, J., Baliousis, M. & Joseph, S. (2008). The Authentic Personality: A theoretical and empirical conceptualization and the development of the authenticity scale. *Journal of Counseling Psychology*, 55, 385-306.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the Job Demands-Resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121-141.

## Bijlage 1.

### Aankondigingsmail:

Onderwerp: Proefkonijnen gezocht!

Beste Avanadi,

Gefeliciteerd! Je bent werkzaam bij een Top Employer! Maar wat zegt dat nu eigenlijk?

Deze certificering bevestigt dat Avanade Nederland een **Top** pakket aan arbeidsvoorwaarden, trainingen, voorzieningen etc. aanbiedt. Echter, deze certificering zegt niks over hoe Avanade daadwerkelijk wordt ervaren door haar medewerkers. Om deze werkbeleving binnen Avanade inzichtelijk te maken doen we een onderzoek. Je kan meedoen door de volgende vragenlijst in te vullen: (link vragenlijst)



Het onderzoek is in het kader van mijn afstudeerscriptie en op verzoek van Avanade. Enerzijds willen we een beeld schetsen binnen Avanade over de werkbeleving in de

breedste zin van het woord, anderzijds probeer ik een nieuw verband binnen een bestaand model aan te tonen. Daarom wordt er gebruik gemaakt van gestandaardiseerde vragenlijsten vanuit de Universiteit Utrecht en zijn deze vragen niet specifiek toegepast op Avanade.

Het invullen van de volgende vragenlijst duurt **ongeveer 10-15 minuten**. Het onderzoek is **anoniem** en de gegevens worden strikt **vertrouwelijk** behandeld. Des te meer collega's de vragenlijst invullen, des te beter we een beeld kunnen schetsen van de organisatie. Deelname aan het onderzoek wordt zeer gewaardeerd en levert ook een grote bijdrage aan mijn afstudeerscriptie ☺

Mocht je vragen hebben, dan ben ik meestal te vinden bij de HR afdeling of je kan me altijd een mailtje sturen.

Met vriendelijke groet,

Christine de Hoop

**Herinneringsmail:**

Beste Avanadi,

De werkbeleving vragenlijst staat alleen nog vandaag open en je hebt daarom alleen nog vandaag de tijd om jouw mening te laten horen!

Het kost gemiddeld maar 10 minuten om hem in te vullen en alle data wordt anoniem en vertrouwelijk verwerkt.

Hierbij nogmaals de link: [https://qtrial.qualtrics.com/SE/?SID=SV\\_85HOBBE9kd5Q86h](https://qtrial.qualtrics.com/SE/?SID=SV_85HOBBE9kd5Q86h)

Voor degenen die hem al hebben ingevuld; Heel erg bedankt! ☺ Ik kan i.v.m. vertrouwelijkheid jullie helaas niet uit de mailing lijst halen.

Met vriendelijke groet,

Christine de Hoop

## **Bijlage 2.**

Gebruikte vragenlijsten zie aparte pdf bijlage.